

## การวางแผนกลยุทธ์ในโรงเรียน : เทคนิคเชิงปฏิบัติ

ประชุม โปธิกุล

### บทนำ

บทความฉบับนี้อภิปรายแนวคิดการวางแผนกลยุทธ์และเสนอโมเดลเพื่อการศึกษา ซึ่งสามารถหลอมรวมไว้ในแผนพัฒนาโรงเรียนได้ ความมุ่งมั่นเพื่อที่จะให้คำแนะนำแนวปฏิบัติที่จะช่วยให้แผนกลยุทธ์เป็นวิถีทางเพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลงที่หลากหลาย

การวางแผนเป็นหน้าที่สำคัญของการบริหารในองค์กรและในโรงเรียนทุกระดับมาเป็นเวลานานแล้ว ในช่วงของการปฏิรูปการศึกษา การสร้างหลักสูตรระดับชาติ และการบริหารโรงเรียนในท้องถิ่น การวางแผนระยะยาวกลายเป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารที่มีประสิทธิผล ปัญหาก็คือโรงเรียนกำลังประสบกับสิ่งแวดล้อมที่โกลาหลเหมือนกับบริษัทที่ประสบความสำเร็จส่วนมาก บริษัทต่าง ๆ เหล่านี้ต้องเรียนรู้วิธีการหนีออกจากความสับสนอลหม่าน (Peter 1987)

Kaufman (1992) สรุปว่าการปฏิรูปการศึกษามุ่งเน้นไปวิธีโดยไม่ตรวจสอบจุดมุ่งหมายอย่างใกล้ชิด การวางแผนกลยุทธ์ เสนอวิธีการบูรณาการของทั้งวิธีและจุดมุ่งหมายเข้าด้วยกัน ถึงแม้ว่าเขาจะอภิปรายการศึกษาของอเมริกา จุดนี้ก็มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ในอังกฤษ และอีกหลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งการปฏิรูปการศึกษาของไทยด้วย

การให้ความสนใจยังไม่พอเพียง การเปลี่ยนแปลงก็ยังไม่เพียงพอการใช้เงินจำนวนมากก็ยังไม่เพียงพอ การยกระดับมาตรฐานก็ยังไม่เพียงพอ ในข้อเท็จจริงปัญหาแต่ละปัญหาที่อยู่ในการศึกษา อาจจะเป็นการให้เหตุผลที่ผิดพลาดก็ได้ เราเคยเลือกวิธีการก่อนตกลงเป้าหมาย บัดนี้ได้เวลาแล้วที่จะกำหนดเป้าหมาย และวัดให้สัมพันธ์กัน การสร้างกลยุทธ์ เราจะได้รู้ว่าเราจะต้องการสัมฤทธิ์ผลอะไรสามารถกำหนดทิศทาง แล้วก็หาแนวทางที่ดีที่สุดไปถึงนั้น

(Kaufman 1992 : 10 – 11 )

โรงเรียนสามารถมีแผนพัฒนาโรงเรียน หรือบางครั้งก็เรียกว่าแผนพัฒนาสถาบัน โดยแท้จริงสิ่งเหล่านี้เป็นความคาดหวังของสำนักงานตรวจสอบมาตรฐานการศึกษา แผนพัฒนาโรงเรียนควรจะต้องรวมกับการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาการบริหาร การบริหารการเงิน ในสถานการณ์ที่สับสน ในขณะที่จะมีแผนปฏิบัติการของสถาบันตรวจสอบมาตรฐานการศึกษา ซึ่งทุกโรงเรียนจำเป็นต้องทำสิ่งเหล่านี้ และผู้ตรวจสอบจะต้องวินิจฉัยปัญหาสำคัญ

---

\* สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ตำบลไร่จิง อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม 73210  
(034)-321290

ในบทความนี้จะเสนอแนะว่ามีแผนอยู่ 3 ระดับที่เกี่ยวข้องกัน ซึ่งเปลี่ยนจากแผนระยะยาวมาเป็นแผนกลยุทธ์ แผนพัฒนาโรงเรียน และรายละเอียดของแผนปฏิบัติการ แผนกลยุทธ์มีความคิดทางกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งพิจารณาวิสัยทัศน์และค่านิยมต่าง ๆ ขององค์กร และคาดการณ์แรงผลักดันภายนอกและแนวโน้มที่ส่งผลกระทบต่อโรงเรียน ซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า ความคิดแบบเฮลิคอปเตอร์ โรงเรียนจะต้องพิจารณาความก้าวหน้าด้วยแผนพัฒนาโรงเรียนเป็นวิธีการวางแผนระยะยาวที่เป็นข้อกำหนดของสำนักงานมาตรฐานการศึกษาประโยชน์ของแผนกลยุทธ์สามารถปรับปรุงประสิทธิผลของโรงเรียนได้

#### การวางแผนกลยุทธ์คืออะไร

การศึกษาก็เหมือนวงการอื่น จะต้องพานพบกับการเปลี่ยนแปลงที่คาดไม่ถึง เป็นเรื่องที่ยากในการทำอนาคต นักเขียนนิยายวิทยาศาสตร์คนหนึ่งคือ Arthur C” Clarks พูดว่า “อนาคตมิใช่สิ่งที่เคยเป็น” การวางแผนกลยุทธ์ เป็นวิธีในการกำหนดและธำรงรักษาทิศทางในเมื่ออนาคตกลายเป็นสิ่งที่ยากแสนยากในการทำนาย เป็นกระบวนการต่อเนื่องซึ่งองค์กรต้องดำเนินตามและปรับให้เข้ากับบริษัททั้งภายในและภายนอกที่เปลี่ยนแปลงแน่นอนการวางแผนมิได้เสร็จสิ้นเมื่อเขียนแผนเสร็จแล้ว นั่นเป็นการบันทึกกระบวนการที่เห็นตามปรกติในช่วงเวลานั้น ความยากของแผนอยู่ที่ขั้นนำไปดำเนินการในการวางแผนกลยุทธ์ จุดเน้นอยู่ที่วิวัฒนาการหรือขั้นดำเนินการตามแผน โดยตัวแผนต้องปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

พจนานุกรม The Concise Oxford Dictionary ได้นิยามคำว่ากลยุทธ์ว่า “เป็นศิลปะการทำสงครามของนายพล” สะท้อนให้เห็นว่ามุ่งเน้นไปที่กองทัพใช้ในระหว่างการแข่งขันและการต่อสู้ หลังจากนั้นความคิดทางกลยุทธ์ได้นำมาใช้ในการวางแผนธุรกิจ

การวางแผนกลยุทธ์ กลายเป็นที่นิยมในปี ค.ศ. 1950 และในปี ค.ศ. 1960 บริษัทจำนวนมากได้นำมาใช้ในการสร้างโอกาสทางธุรกิจ กลายเป็นสิ่งจำเป็นในการทำอนาคตอย่างเป็นระบบ เป็นรูปแบบของการวางแผนระยะยาว จุดมุ่งหมายเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ของบริษัท แล้วก็กำหนดแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และในที่สุดก็จัดสรรงบประมาณเป็นเงินทุน ดังนั้น การวางแผนระยะยาวในฐานะที่เป็นวิธีการกำหนดกลยุทธ์ปรากฏการณ์นี้หายไป เมื่อมันไม่สามารถพยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ชัดเจน ดังนั้น แผนกลยุทธ์จึงเข้าแทนที่แผนระยะยาว ซึ่งคล่องรวมการเปลี่ยนแปลงที่ยอมรับว่าเป็นไปได้ในด้านแนวโน้มต่าง ๆ และแผนระยะยาวไม่อยู่บนพื้นฐานของความคิดที่ว่าความเติบโตที่อาจแน่ใจได้

(King and Cleland 1987,  
quoted in Valentine 1991 : 17)

ทุกวันนี้ การวางแผนกลยุทธ์เป็นเทคนิคที่ช่วยผู้นำหรือผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมที่ซับซ้อน และมีสิ่งท้าทายมากมายเผชิญหน้าองค์กรอยู่วาระกรมทางธุรกิจใช้คำหลากหลาย เช่น การบริหารกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และความคิดทางกลยุทธ์ แต่หลักการก็คือ เป็นกระบวนการที่สมาชิกในองค์กรสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมา (ภาพอนาคตขององค์กร) แล้วสร้างวิธีการที่จำเป็นขึ้นมาเพื่อให้บรรลุผลในภาพอนาคตนั้น

ความแตกต่างของแผนระยะยาวและแผนกลยุทธ์ ความสับสนระหว่างแผนระยะยาวและแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องธรรมดา ความเข้าใจในความแตกต่างเป็นเรื่องสำคัญมากกว่า ในการพัฒนาวิธีการของโรงเรียน วิธีการวางแผนระยะยาวแสดงอยู่ในตารางที่ 1 มีอิทธิพลต่อความคิดในการทำงานขององค์กรของศตวรรษนี้ และยังมีอิทธิพลอยู่ต่อไป ก่อนหน้านี้คนส่วนมากมีความรู้สึกที่ว่าโรงเรียนและองค์กรต่าง ๆ คู่งเหยียงและไม่มีเหตุผล (ดู Paterson และคณะ 1986) อภิปรายว่า โลกที่ไม่มีเหตุผลและการนำมาประยุกต์ในโรงเรียน การวางแผนกลยุทธ์อยู่ในตารางที่ 1 จัดเตรียมแนวคิดในการทำงานที่ดีกว่าและเหมาะสมกว่าที่จะดำเนินการในโรงเรียนมากกว่าแบบดั้งเดิม

การเปรียบเทียบมีประโยชน์เพื่อพิจารณาความแตกต่างเพื่อให้คิดถึงการยิงลูกศรมุ่งเป้าสู่เป้าหมาย เป็นสถานการณ์ที่คงที่ เป้าหมายคงที่ คุณก็คงที่ มีสายลมเล็กน้อยเป็นการง่ายที่จะบรรลุเป้าหมายอะไรก็ตาม สถานการณ์ไม่สามารถเดาได้ และเป้าหมายก็เคลื่อนไป ตัวท่านก็เลื่อนไป จีปนาวูที่ได้แนะนำนี้เป็นวิธีที่มีประโยชน์ในการตีให้ตรงเป้า จีปนาวูไม่ได้บินไปในลักษณะเส้นตรง แต่ใช้ระบบข้อมูลป้อนกลับ เพื่อบอกตำแหน่งที่สัมพันธ์กันระหว่างเป้าหมายและจีปนาวู และปรับทิศทางไปตามนั้น

สรุปว่าในสถานการณ์ที่เป้าหมายต่าง ๆ กำลังเคลื่อนที่ และโรงเรียนก็เคลื่อนที่ การวางแผนกลยุทธ์เป็นโมเดลที่มีประโยชน์ วิธีการนี้โรงเรียนต้องกำกับดูแลความก้าวหน้า และปรับให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ความแตกต่างระหว่างแผนระยะยาวและแผนกลยุทธ์	
แผนระยะยาว	แผนกลยุทธ์
<ul style="list-style-type: none"> <li>- คิดในระยะปิดซึ่งมีเหตุผลชัดเจน เป็นแผนระยะ 3-5 ปี ที่สร้างขึ้น</li> <li>- การวางแผนเป็นหน้าที่ที่แยกส่วน</li> <li>- จุดเน้นมุ่งที่แผนสุดท้าย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของกิจการในอนาคตระยะ 3-5 ปี</li> <li>- ส่วนสำคัญก็คือการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน</li> <li>- การตัดสินใจในเรื่องอนาคตบนพื้นฐานข้อมูลในปัจจุบัน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คิดในระบบเปิดซึ่งองค์กรเป็นพลวัตรและมีการเปลี่ยนแปลงแน่นอนในขณะที่มีข้อมูลจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- การวางแผนเป็นการคล่องรวมของการดำเนินการของกิจการ</li> <li>- จุดเน้นที่กระบวนการ</li> <li>- ใช้การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการสร้างวิสัยทัศน์รวม</li> <li>- แนวโน้มในอนาคตมาตัดสินใจในปัจจุบัน</li> </ul>

ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์มีความชัดเจน ทำไมจึงมีโรงเรียนจำนวนน้อยที่ใช้แผนนี้ Bowman (1990) ได้สรุปไว้ว่า ทำไมองค์กรธุรกิจจึงไม่ประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ ข้อสรุปนี้สามารถนำมาใช้ในบริบททางการศึกษาได้

- หัวหน้าหรือผู้บริหารระดับสูง ไม่ได้ตระหนักสถานการณ์จริงของโรงเรียน
- ผู้บริหารระดับสูงมีภาพลวงตาเกี่ยวกับตำแหน่งในโรงเรียน อาจจะมาจากความคิดขัดแย้ง เขาพิจารณากันในกลุ่มนักคิดเล็ก ๆ หรือสร้างกลุ่มความคิดของบุคลากรเป็นพิมพ์เดียวกันหมดในเรื่องของโรงเรียนและความสัมพันธ์กับโลกภายนอก เขาต้องตีความหมายใหม่ หรือเฉยเมยข้อมูลที่ไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งไม่เหมาะสมกับสิ่งที่ตนเองชอบในการมองโลก
- โรงเรียนกำลังมีสิ่งที่จะต้องจัดการกับการเปลี่ยนแปลงที่ถูกยึดยึดให้แนวโน้มจะต้องตอบสนอง การตอบสนองเพิ่มมากขึ้น เรื่อย ๆ กว่าวิธีการของแผนกลยุทธ์
- ปัญหาเกิดขึ้นบ่อยเกี่ยวข้องกับหน่วยเหนือ มีผลมาจากผู้บริหารระดับสูงไม่มีเวลาในการพิจารณาปัญหาระยะยาว ไม่มีการเตรียมการแผนกลยุทธ์สำหรับโรงเรียน
- ความสำเร็จในอดีต ทำให้คนตาบอดในสถานการณ์ปัจจุบันการบริหารไม่ส่งเสริมให้วิจารณ์หรือพยายามทดสอบกลยุทธ์ ซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต
- เกะตืดอยู่กับความรู้โรจน์ในอดีตอาจทำให้ผู้บริหารลืมนึกที่จะเห็น โรงเรียนมุ่งหน้าไปทิศทางที่แตกต่างจากเดิม นอกเหนือจากนั้นการเปลี่ยนทิศทางอาจจะทำให้เห็นสิ่งที่เคยทำในอดีตนั้นผิดพลาดก็ได้

Procter (1993) ซึ่งชี้ให้เห็นว่าองค์กรอาจจะตกหลุมพรางกับกลยุทธ์เก่าที่ไม่มีประสิทธิผล เขาแนะนำว่าองค์กรจำเป็นต้องมีความว่องไวและเน้นย้ำที่ “หน้าต่างกลยุทธ์” ที่เหมาะสมเป็นการเปิดให้พื้นที่ข้อจำกัด

#### จุดเริ่มต้นของแผนกลยุทธ์และความเกี่ยวข้องทางการศึกษา

ความคิดทางการวางแผนกลยุทธ์เกิดขึ้นในโลกธุรกิจ ตั้งแต่ต้นปี 1970 ปัจจุบันกลายเป็นมาตรฐานทางความคิดทางการบริหารในหลายองค์กร เช่น โมเดลของ Harvard Business School (Andrew 1980,1987) มีอิทธิพลมากที่สุด จุดมุ่งหมายของโมเดลนี้จะช่วยพัฒนาบริษัทให้ดีที่สุดสำหรับบริษัทไม่ใช่ทุกคนที่ยอมรับในโมเดลนี้ Mintzberg (1994) ได้วิจารณ์ไว้อย่างน่าฟังในหนังสือของเขาชื่อ The Rise and Fall of Strategic Planning หลังจากได้อธิบายถึงจุดเริ่มต้นของแผนกลยุทธ์ เขาได้อธิบายถึงความสับสนในการใช้ศัพท์และหลุมพรางต่าง ๆ และการทำให้เข้าใจผิดของแผนกลยุทธ์ เขาได้พิจารณา 2 คำ ระหว่างแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมนักกอบนักวางแผนต้องตั้งใจเมที่ในการค้นหาความจริงและแผนกลยุทธ์ถูกเงินซึ่งเกิดขึ้นเป็นรูปแบบตลอดเวลา แต่แสดงออกอย่างไม่ตั้งใจ

แต่ถ้าโมเดลนี้ออกแบบเพื่อธุรกิจ ประโยชน์ของกลยุทธ์ก็ต้องให้บริษัทได้กำไร ถ้าเกี่ยวข้องกับองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร เช่น โรงเรียนถึงแม้แผนกลยุทธ์จะใช้ในโลกธุรกิจมาหลายปีแล้วก็ตาม แต่ก็เพิ่งนำมาใช้ในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไรในเร็ว ๆ นี้ มีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง

ระหว่าง 2 ภาคนี้ โมเดลทางธุรกิจต้องปรับใช้ในโรงเรียน บางปัญหาในการใช้แผนกลยุทธ์ทางการศึกษา Bowman (1990) ได้วางขอบข่ายไว้ เขาได้ชี้ให้เห็นว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้นกว้างมากและขาดการวัดผลประโยชน์สูงสุดในโรงเรียน

การขาด “ผลประโยชน์สูงสุด” (เหมือนกำไร) หมายความว่า การบริหารโรงเรียนไม่สามารถจัดกระทำด้วยความชัดเจนและแน่นอนในเรื่องการตัดสินใจได้ ผู้บริหารกลยุทธ์ที่ดีในสถานการณ์เหล่านี้สามารถหลอมรวมความแหลมคมทางการเมือง ทักษะทางด้านสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล (ในการจัดการกลุ่มผลประโยชน์ที่แตกต่างกันได้) ด้วยการกำหนดค่านิยมที่ชัดเจนหรือการสร้างวิสัยทัศน์ การติดอาวุธด้วยจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน เขาเหล่านั้นจะสามารถกำหนดทิศทางได้ และคุณพินิจตัดสินใจกำหนดต่าง ๆ ที่ ขัดแย้งในเหตุผลนี้ ผู้บริหารกลยุทธ์องค์การที่ไม่หวังผลกำไรมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนากลยุทธ์ให้ดี ภารกิจ (Mission) เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้อื่นรู้ทิศทางและเกิดความมั่นใจมากกว่า ผู้จัดการในบริษัท

โรงเรียนต่าง ๆ จำเป็นต้องระวางระไวในวิธีการส่วนตัว คือคิดเป้าหมายต่าง ๆ ให้ชัดเจน วัดผลประโยชน์ พิจารณาความอิสระในการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบที่จำกัดในการปฏิบัติงานและการพิจารณาการตลาดการเงินที่ผิดพลาด สำหรับโรงเรียนต่าง ๆ ความคิดต่าง ๆ เหล่านี้อาจไม่เที่ยงตรงได้ง่าย

สิ่งสำคัญในความเป็นจริงที่แผนกลยุทธ์มิใช่แนวคิดวิธีการหรือเครื่องมือเดียว แต่รวบรวมวิธีการต่าง ๆ ซึ่งประยุกต์ได้อย่างหลากหลายในภาคสาธารณะและองค์กรไม่หวังผลกำไร ได้ พิสูจน์ว่าบางโมเดล เช่น วิธีการของแฟ้มสะสมงานและการวิเคราะห์การแข่งขันมีประโยชน์น้อยสำหรับโรงเรียนถึงแม้ว่าเป็นไปได้ที่ต้องตรวจสอบหลักสูตรและเนื้อหาวิชาที่เสนอในฐานะที่เป็นเพิ่มผลงานของโรงเรียน และการสมัครเข้าเรียนแบบเปิด และการบริหารโรงเรียนในท้องถิ่นต้องพิจารณาถึงคู่แข่งให้ขยายกว้างกว่าอดีต

ทั้ง ๆ ที่เป็นเรื่องยุ่งยากก็มีนักวิชาการหลายคนพัฒนาโมเดลแผนกลยุทธ์ ซึ่งนำมาใช้ในองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ตัวอย่างเช่น Bryson 1988 : Nutt และ Backoff 1992) และโดยเฉพาะทางการศึกษาและโรงเรียนต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น McCume 1986 ; Muriel 1989; Cook 1990 ; Valentine 1991 อย่างไรก็ตามบุคคลเหล่านี้เป็นชาวอเมริกันทั้งสิ้น และจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น

### การวางแผนกลยุทธ์และแผนพัฒนาโรงเรียน

ในอังกฤษนักเขียนคนแรกใช้แผนกลยุทธ์ทางการศึกษาคือ Fidler (1989) เขากล่าวว่า “เกือบไม่มีอะไรใหม่” การบริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์ หัวข้อที่ใกล้เคียงที่สุดเกี่ยวกับความมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน หรือบางทีเรียกว่า เป้าหมาย เป็นงานที่ทำแล้วในแผนพัฒนาโรงเรียน Hargreaves และ Hopkins ได้มอบหมายจากฝ่ายกรมการศึกษาและวิทยาศาสตร์ให้จัดเตรียมเอกสารเสนอคำแนะนำในการพัฒนาโรงเรียน (DES 1989 , 1991) ทั้งสองคนเน้นความเชื่อมต่อระหว่างการวางแผนและการปรับปรุงคุณภาพทางการสอนและการเรียนในโรงเรียนผ่านการบริหาร

นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่ประสบความสำเร็จ เป็นการจัดเตรียมแผนซึ่งนำนโยบายของชาติและท้องถิ่นเข้าด้วยกัน และความคิดริเริ่มต่าง ๆ ความมุ่งหมายขอโรงเรียนค่านิยมผลสัมฤทธิ์และความต้องการในการพัฒนาแผนพัฒนาต้องไม่มีการริเริ่มอื่น ๆ อีก แต่เป็นวิธีการจัดการและเป็นการจัดการนวัตกรรมที่เกินพิกัด

โมเดลของ Hargreaves และ Hopkin มีกระบวนการสำคัญ 4 ขั้นตอน ในวงจรการ  
แผนพัฒนา

1. การตรวจสอบ โรงเรียนทบทวนจุดแข็งและจุดอ่อน
2. การสร้างสรรค์ การจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมายที่ได้ รับการเลือกสรรและนำไปกำหนดเป้าหมายระยะสั้นให้ชัดเจน (Target)
3. การดำเนินการ การวางแผนนำเป้าหมายสูงสุดและเป้าหมายย่อยไปดำเนินการ
4. ประเมินผล ตรวจสอบความสำเร็จของการดำเนินการ

ทางการศึกษาและวิทยาศาสตร์ได้นำส่งไปทุกโรงเรียนกระตุ้นให้สนใจแผนพัฒนา  
และโรงเรียนในท้องถิ่นเริ่มดำเนินการ

Davies และ Ellison (1992) ได้เสนอโมเดลที่แตกต่าง และเสนอตัวอย่างแผนพัฒนาต่าง ๆ Wallace และ McMohan (1994) ได้แสดงถึงโรงเรียนประถมศึกษาใช้แผนพัฒนาโรงเรียน ที่ต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนยุ่งยาก MacGilchrist และคณะ (1995) อธิบายผลการศึกษา 3 ปี เป็นรายงานต่อ Hargreaves และ Hopkin (1994) แสดงให้เห็นว่าวิธีการต่าง ๆ ในระยะหลังนี้ใช้ในหลายประเทศ หนังสือของ Fidler และคณะ (1996) ได้อธิบายถึงการวางแผนกลยุทธ์ในอังกฤษ

### กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ถึงแม้ว่าโมเดลของ Hargreaves และ Hopkin เป็นจุดเริ่มต้นที่ดีเป็นการพัฒนาที่คล่อง  
รวมองค์ประกอบต่าง ๆ ของแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนต่อไปนี้สามารถนำไปปฏิบัติได้ในการวางแผนกลยุทธ์  
สำหรับโรงเรียน แต่ละเทคนิคมีการประชุมเชิงปฏิบัติการของครูใหญ่และครูกับบุคลากรทั้งหมดในตรง  
เรียน โมเดลที่ 1.1 ซึ่งให้เห็นขั้นตอนที่สำคัญ ๆ ในกระบวนการ เป็นโมเดลเส้นตรงง่าย ๆ เรียงตามลำดับ  
โรงเรียนจำเป็นต้องปรับลำดับขั้นตอนขึ้นอยู่กับตำแหน่งในปัจจุบันหรือย้อนกลับวงจรมาที่ระยะต้นไม่ใช่  
ขั้นตอนที่ต้องทบทวนในแต่ละปี ถ้าโรงเรียนไหนมีบุคลากรลาออกมากก็ต้องมีการประเมินเหตุการณ์ซ้ำ  
รวมทั้งแนวโน้มด้วยเพื่อช่วยสมาชิกใหม่ให้เข้าใจดีทำให้เขาได้มีโอกาสตั้งคำถามบางอย่าง เพื่อจะได้  
ค่านิยมที่น่ายินดี

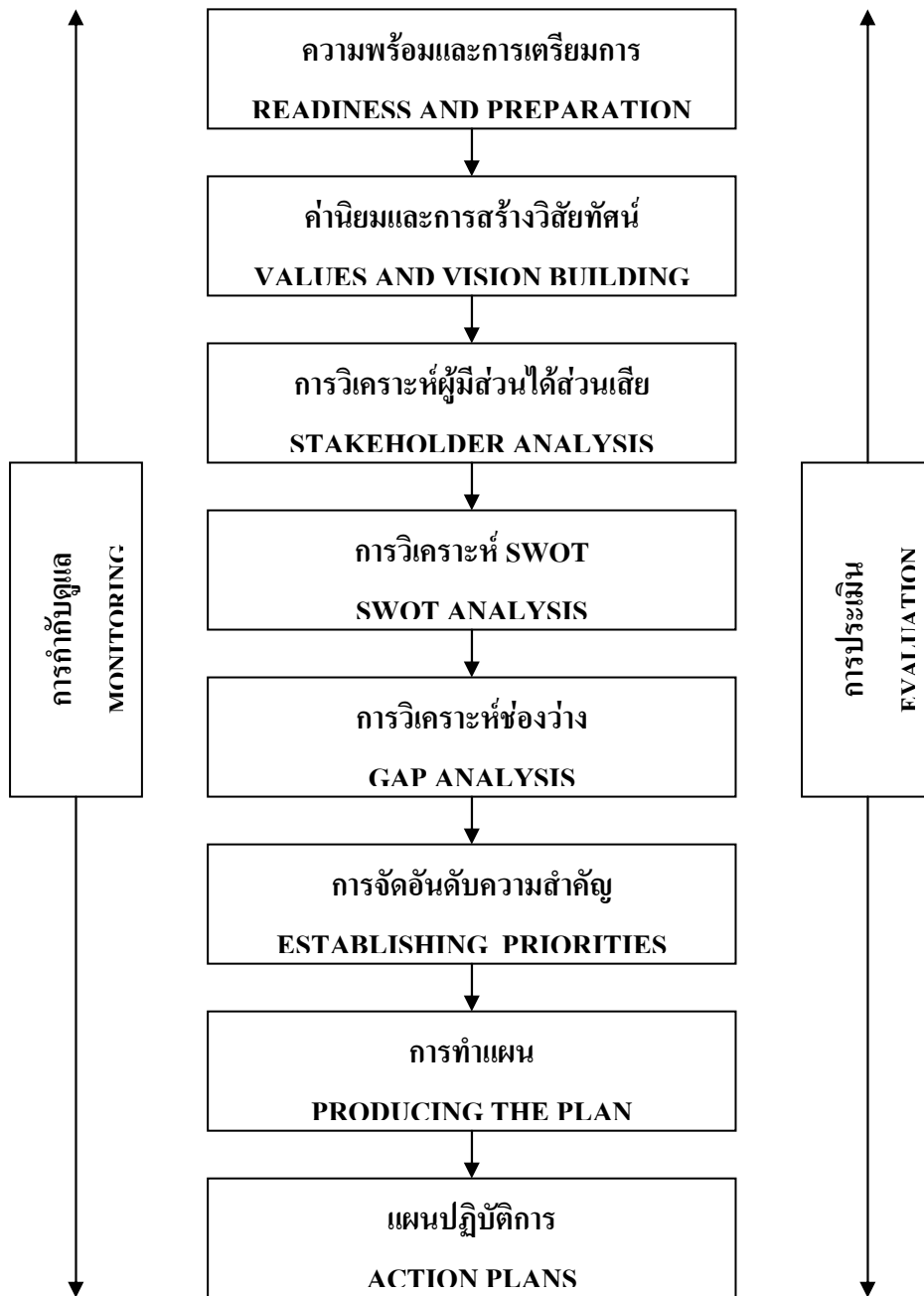
ความพร้อมและความต้องการของกลุ่มวางแผนกลยุทธ์

สำหรับขั้นตอนแรกนี้ท่านจำเป็นต้องตอบคำถามต่าง ๆ นี้ เช่น

1. ความมุ่งมั่นเพื่อกระบวนการวางแผนในปัจจุบันมีมากน้อยเพียงใด
2. ใครควรมีส่วนเกี่ยวข้องบ้าง
3. กระบวนการนี้เวลายาวนานเท่าไร
4. ข้อมูลอะไรที่จำเป็นเพื่อสนับสนุนกระบวนการ โมเดลที่ 1

บุคคลหรือกลุ่มบุคคลควรริเริ่มสนับสนุนและพัฒนากระบวนการให้ยั่งยืน เพราะแผนกลยุทธ์จะไม่เกิดขึ้น กระบวนการต้องการการยอมรับและเป็นข้อตกลงของครูใหญ่ ผู้ให้การสนับสนุนต้องให้ความรู้ในกระบวนการ

มีความแตกต่างในวิธีการระหว่างโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษาในเรื่องขนาดและโครงการขององค์กร โรงเรียนขนาดเล็กให้สมาชิกทั้งหมดเข้าร่วม รวมทั้งบุคลากรที่ไม่ได้สอนด้วยเพราะการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงจะมีผลต่อพวกเขา ในตรงเรียนขนาดใหญ่องค์ประกอบโครงสร้างการตัดสินใจขึ้นอยู่กับกลุ่มการวางแผนกลยุทธ์ หลักการอยู่ที่ว่าผู้ตัดสินใจหลักต้องมีความมุ่งมั่นและมีส่วนเกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มต้น หัวหน้าหรือผู้บริหาร



โมเดลที่ 1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ควรจัดตั้งแกนหลักของกลุ่มบุคลากรข้ามฝ่าย ต้องนำมาพร้อมด้วย ในโรงเรียนมัธยมอาจใช้วิธีการส่งตัวแทนจากกลุ่มคัดเลือกมา บุคคลที่มีบทบาทหน้าที่ในการตัดสินใจ เจ้าหน้าที่รัฐ หลุมตัวแทนของผู้มีส่วนร่วมได้ส่วนเสีย ควรให้มีความคล่องแคล่วไว

วิธีการที่ดีในการเริ่มต้นกระบวนการ อาจให้คณะบุคคลไปหาที่พักที่สะดวกสบายในวันหยุดสุดสัปดาห์ในการวางแผนกลยุทธ์ สมาชิกกลุ่มควรได้รับคำบอกกล่าวว่าจะคณะได้รับคำบอกกล่าว



ว่าคณะได้รับการคัดเลือกสรรมาเป็นตัวแทน พร้อมทั้งบอกความคาดหวังให้ชัดเจน สมาชิกทุกคนเป็นคนที่มีความรู้ต่าง ๆ ตลอดทั้งกระบวนการการระดมความคิดและการทบทวนประวัติความเป็นมา และค่านิยมต่าง ๆ จะช่วยให้กลุ่มวางแผนได้กำหนดค่านิยมและจินตนาการให้เห็นภาพอนาคตที่ปรารถนา การทบทวนประวัติศาสตร์ กลุ่มจะได้กำหนดวัตถุประสงค์และความเป็นจริงได้อย่างชัดเจน เพื่อให้งานก้าวหน้าขึ้น อาจฟังที่ปรึกษาภายนอกอำนวยความสะดวกให้กลุ่มทำงาน และควรจัดให้มีการปฐมนิเทศและทบทวนกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

### การตรวจสอบค่านิยม

ขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ค่านิยมของบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก แผนกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร แผนกลยุทธ์ถ้าไม่สอดคล้อง กับค่านิยมอาจจะล้มเหลวได้แน่นอน ระยะเริ่มต้นของแผนกลยุทธ์ ความแตกต่างและค่านิยมของปัจเจกบุคคลจะต้องทำให้กระจ่างชัด ค่านิยมจะสะท้อนถึงวัฒนธรรม วิธีการทำงานของคนในองค์กรและเป็นหัวใจของการตัดสินใจที่สำคัญของการทำงานในองค์กร ค่านิยมบางอย่างอาจเขียนไว้ในรายการเกี่ยวกับโครงการในอนาคต หรือคู่มือบุคลากร แต่ค่านิยมทั้งหมดควรมีการประเมินใหม่ในขั้นของการตรวจสอบ นี่เป็นเรื่องสำคัญแต่ความยากอยู่ที่การอภิปรายในระดับลึกที่เป็นความเชื่อพื้นฐาน ซึ่งเป็นวิธีการทำงานของโรงเรียน การแก้ปัญหาความขัดแย้งในค่านิยม ถ้าไม่พยายามทำสิ่งเหล่านี้ ความต่างในค่านิยม ปรัชญา สมมติฐานต่าง ๆ อาจเป็นอุปสรรคต่อความก้าวหน้าของการวางแผน

Pfiffer และคณะ (1988) ชี้ให้เห็นว่าค่านิยมมีอยู่ในระดับบุคคลกลุ่ม และองค์กร เขาได้ให้ข้อเสนอแนะว่าการตรวจสอบค่านิยมควรเริ่มต้นที่ระดับบุคคลแล้วมาสู่ระดับองค์กร

เทคนิคต่าง ๆ เหล่านี้อาจใช้ตรวจสอบค่านิยมในโรงเรียนได้

1. การสัมภาษณ์ (ทั้งปัจเจกบุคคลหรือกลุ่ม) เป็นวิธีที่มีประโยชน์  
“ความเชื่อส่วนตัวเกี่ยวกับวิธีการที่โรงเรียนนี้ดำเนินการอยู่คืออะไร”  
“ท่านชอบอะไร หรือไม่ชอบอะไรในโรงเรียนนี้”

- แบบสอบถาม

ตัวอย่างเช่น บุคลากรอาจได้รับการขอให้เขียนโดยใช้จินตนาการเขียนบันทึกประจำวันของการทำงานในอีก 5 ปี ข้างหน้าในอนาคตโดยเริ่มต้นตั้งแต่เข้าไปถึงเวลาเข้านอน วิธีการนี้อาจจะทำให้ประเด็นต่าง ๆ ที่ประสบ รวมทั้งค่านิยมต่าง ๆ ในการทำงาน และความเติบโตของการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

การตรวจสอบค่านิยม เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ในการช่วยให้กลุ่มวางแผนกลยุทธ์เข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายส่วนตัวของครู และการวางแผนขององค์กร

### วิสัยทัศน์ (Vision)

ในวรรณกรรมต่าง ๆ ในปัจจุบันจะเน้นเรื่องวิสัยทัศน์ ในฐานะที่เป็นองค์ประกอบในภาวะผู้นำ และการวางแผนกลยุทธ์ทั้งในบริบทของธุรกิจและโรงเรียน (ตัวอย่าง Bemis และ Nanus

1985 : Nias et.al.1989) ในวรรณกรรมทางธุรกิจบางเล่มคิดว่าเป็นงานของผู้นำที่จะต้องสร้างวิสัยทัศน์  
เมื่อมีก็ต้องบอกทุกคนด้วย ในขณะที่ Senge (1990) ชี้เห็นว่างานของผู้นำต้องสร้างวิสัยทัศน์ร่วม

ทุกวันนี้ วิสัยทัศน์เป็นแนวคิดของผู้นาองค์การ แต่เมื่อพิจารณากันอย่างถ่วงถ่วง แล้ว  
พบว่าวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดเป็นการสั่งให้ปฏิบัติตามมิใช่เป็นความมุ่งมั่น การมีส่วนร่วมในการสร้าง  
วิสัยทัศน์ซึ่งคนจำนวนมากมีความมุ่งมั่นอย่างแท้จริง เพราะมันเป็นการสะท้อนถึงวิสัยทัศน์ส่วนตัว

Senge 1990 : 206

ในงานวิจัยโรงเรียนมัธยมปลายของสหรัฐอเมริกา Louis และ Miles (1992) ได้  
อภิปรายความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์และการปรับปรุงโรงเรียนพบว่า โดยความจริงแตกต่างจาก  
นักเขียนทางทฤษฎีส่วนมาก

- ประการแรก วิสัยทัศน์ต่าง ๆ ไม่ชัดเจนเต็มที่ (หรือทั้งหมด) ในจุดเริ่มต้น  
ของกระบวนการเปลี่ยนแปลง ทั้งที่วิสัยทัศน์สร้างจากวิวัฒนาการของการกระบวนการ
- ประการที่สอง วิสัยทัศน์ไม่ได้สร้างจากครูใหญ่หรือหัวหน้าคนเดียว หรือ  
ผู้นำคนอื่นคนเดียว แต่ครูใหญ่ต้องเข้มแข็ง ต้องพัฒนารวมการปฏิบัติ การคิดเล่นบทที่ใช้ความ  
พยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างกระตือรือร้น
- ประการที่สาม วิสัยทัศน์มิใช่เรื่องง่าย การทำให้สอดคล้องทางความคิด  
โรงเรียนสามารถจะเป็นอะไร แต่เป็นการถกทอดที่ซับซ้อนที่ค่อยวิวัฒน์ขึ้นจากแก่นของโปรแกรม  
การเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการพลวัต มิใช่เหตุการณ์เดียวเริ่มต้นและจบสิ้น  
ลง

วิสัยทัศน์เป็นการพัฒนาและการเสริมสร้างแรกจากการปฏิบัติวิสัยทัศน์สร้าง  
วิสัยทัศน์เกิดจากคนกลุ่มเล็กก็ตาม ครูใหญ่จะต้องเล่นบทสำคัญที่สุดในการขยายวิสัยทัศน์ไปสู่กลุ่ม  
ใหญ่ของโรงเรียน

- ประการที่สี่ ถึงแม้ว่าหัวข้อ (หรือแก่น) และผลงานของการสร้าง  
วิสัยทัศน์เกิดจากคนกลุ่มเล็กก็ตาม ครูใหญ่จะต้องเล่นบทสำคัญที่สุดในการขยายวิสัยทัศน์ไปสู่กลุ่ม  
ใหญ่ของโรงเรียน

(Louis Miles 1992 : 236-7)

ในการอภิปรายถึงปริศนาที่ประสบความสำเร็จ “ซึ่งมีอคติในการปฏิบัติ” Peter และ  
Waterman (1982) ใช้ความคิด ‘พร้อม,ยิง,เป้าหมาย ,แทน ที่จะพูดว่า ‘พร้อม , ยิง , เป้าหมาย ‘ เมื่อ  
เขาพูดให้ผู้บริหารของแคเบอริ์ฟิงซ์คิดนี้ Fullan ได้เก็บมา (1993๗) วิเคราะห์ผู้พูดว่า

‘พร้อม,ยิง,เป้าหมาย , เป็นขั้นตอนที่มีประโยชน์มาก ถ้าเราต้องการยิงอย่างรวดเร็ว  
ในเส้นตรงในองคิการที่อยู่ภายใต้การดำเนินการปฏิรูปความพร้อมเป็นเรื่องสำคัญ ต้องมีความคิดใน  
เรื่องทางทิศทาง แต่มันถูกจำกัดเพื่อมิให้กระบวนการพบอุปสรรคด้วยวิสัยทัศน์ ภารกิจ และการ

วางแผนกลยุทธ์ ก่อนที่ท่านจะรู้ความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงพอเพียง ยิ่งเป็นการปฏิบัติการ และต้องการทักษะ ความชัดเจน การเรียนรู้เป็นตัวหลัก เป้าหมายเป็นผลึกของความเชื่อ การกำหนดภารกิจและข้อความวิสัยทัศน์และจุดเน้นที่แผนกลยุทธ์ วิสัยทัศน์และการวางแผนกลยุทธ์จึงมาทีหลัง ถ้าบางสิ่งที่ขั้นตอนที่สามมิใช่เป็นขั้นตอนแรก

(Fullan 1993 : 311)

Mintzberg (1994) ขยายความให้จุดนี้ชัดเจนขึ้น

‘พร้อม,ยิง,เป้าหมาย’ มีเหตุผลมาก นานแล้วที่ทุกคนยิ่งมากกว่าหนึ่งครั้ง ซึ่งเป็นกรณีปรกติ ขยายขั้นตอน และท่านมีรูปแบบ กลยุทธ์ในฐานะที่เป็นกระบวนการการเรียนรู้ ‘พร้อม,ยิง,เป้าหมาย’ เป็นต้น เป็นเสมือนโครงสร้างต้องปฏิบัติตามกลยุทธ์เสมอ ดังนั้นต้องยิงเสมอตามเป้าหมายและมาก่อนด้วย เพื่อแก้ไขให้ถูกต้องตามความจำเป็น การปฏิบัติและการคิดต้องสัมพันธ์กัน นักวางแผนอาจสนใจพฤติกรรมของรูปแบบของ แรมโบ้ ในการบริหาร ยิง – ยิง – ยิง ในทุกทิศทาง โดยไม่มีการเล็งเป้าหมาย แต่ผู้จัดการต่าง ๆ ต้องเฝ้าระวังพฤติกรรมวางแผนซึ่งเป็นแบบ “พร้อม – เป้าหมาย – เป้าหมาย”

(Mintzberg 1994 : 292)

ความคิดนี้เหมาะสมกับการเปรียบเทียบของการแนะนำปีนาวุธในระยะทำขึ้นในตอนต้น ๆ แนวทางไม่ค่อยเป็นเส้นตรง และการแก้ไขต้องทำให้เกิดขึ้นในขั้นดำเนินการ

สิ่งสำคัญสำหรับคณะทำงาน และเจ้าหน้าที่ต้องพยายามทำให้เห็นภาพ โรงเรียนจะกลายเป็นอะไรในสามปีข้างหน้า แต่ไม่เหมือนนักเขียนบางคนผู้แนะนำว่า สิ่งนี้อาจเป็นแค่ความคิดมันเป็นสิ่งที่มีประโยชน์มากกว่าเพื่อสร้างภาพแห่งอนาคต ซึ่งอาจจะบรรลุความสำเร็จได้ คิดไว้ในระดับการใช้ทรัพยากรในปัจจุบัน และบุคลากรมีอย่างปัจจุบัน มันจะไร้ประโยชน์ถ้าคิดว่างบประมาณแบบไม่จำกัด ดีเกินไปทั้งหมดและบุคลากรเต็มที่

ผู้เขียนประสบความสำเร็จในการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการการสร้างวิสัยทัศน์กับบุคลากรทั้งโรงเรียนในหลายโรงเรียน บุคลากรจะถูกตั้งคำถามเพื่อให้เกิด สิ่งแรกที่คิดเกี่ยวกับโรงเรียนของแต่ละคนเพื่อให้เขียนไว้ อะไรที่ทุกคนชอบในตรงเรียนนี้ จะต้องการเก็บรักษาไว้ ในข้อกว้าง ๆ 3 หัว ข้อ ทางด้านกายภาพ หลักสูตร ความสัมพันธ์ หลังจากนั้นให้เขาเขียนไว้ ในอีก 3 ปีข้างหน้าท่านอยากให้โรงเรียนเป็นอย่างไร และวิสัยทัศน์ของเขาก็จะบรรลุผล มองจากด้านบน มองลงมาถึงชั้นเรียน ห้องประชุม ห้องพักครู สำนักงาน สนามเด็กเล่น โรงเรียนเราจะเหมือนอะไรเขียนไว้ สิ่งที่เปลี่ยนแปลงภายใต้หัวข้อทั้งสาม วิสัยทัศน์ของแต่ละคน นำมาอภิปรายโดยการเข้ากลุ่ม และสรุปเป็นผลงานจากการร่วมกันสร้างภาพอนาคตของโรงเรียน ประสบการณ์จากการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบนี้ ปรกติจะทำให้เกิดข้อตกลงร่วมกันระหว่างคณะบุคลากร

### การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)

ใครคือกลุ่มต่าง ๆ ที่สนใจโรงเรียน สามารถส่งผลหรือรับผลที่จะเกิดขึ้นในโรงเรียน กลุ่มเหล่านี้ต้องการอะไรจากโรงเรียน โรงเรียนจะได้อะไรในการที่เกี่ยวข้องกับเขา กลุ่มวางแผนกลยุทธ์ควรวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน เพื่อรับรู้และเข้าใจความต้องการเพื่อทำแผนกลยุทธ์รูปแบบการวิเคราะห์เป็นส่วนสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์กลุ่มวางแผนต้องไวต่อความสนใจอย่างกว้างขวางของความคิดของเขา อาจไม่สามารถสังเกตเห็นได้เสมอไป

ในภาพที่ 2 ได้จัดรูปแบบการวิเคราะห์ความคิดของท่านในจำนวนผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งอยู่ในคอลัมน์ที่ 1 ใช้ตัวชี้วัดว่ามีความสำคัญ สูง กลาง ต่ำ ตามความคิดของท่านเพื่อการดำเนินการของโรงเรียน ในคอลัมน์ที่ 3 ท่านควรจะทราบว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนเกี่ยวข้องอยู่ในระดับ (สูง กลาง ต่ำ) บัดนี้ท่านต้องการทราบเกณฑ์ซึ่งท่านคิดว่ากลุ่มใช้ประเมินการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างไร (แต่ละกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีเกณฑ์มากมาย) ในที่สุดท่านจะได้ตัดสินใจว่าการดำเนินการของโรงเรียนในปัจจุบันเป็นอย่างไร ครูทั้งหมดการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตอนแรกก็แต่ละคนวิเคราะห์ รวมความคิดต่าง ๆ ของสมาชิกแต่ละคน รวมเป็นกลุ่มใหญ่ทั้งหมด กลุ่มอาจเป็นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ผู้ปกครอง นักเรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เทคนิคเป็นตัวกระตุ้น การอภิปราย ทำให้ความคิดชัดเจนมีพลัง

จุดมุ่งหมายของแบบฝึกปฏิบัตินี้ไม่ได้แสดงให้เห็นว่า โรงเรียนพยายามที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับกลุ่ม แต่จะทำให้ค่านิยมและความคาดหวังต่าง ๆ กระจ่าง มีระบบ เป็นประโยชน์อย่างมากที่จะรู้ได้ชัดเจนถึงความคาดหวังที่ซ้ำซ้อนกำลังในแต่ละกลุ่ม รวมถึงความคาดหวังที่ขัดแย้งกัน เป็นความชัดเจนขึ้นที่แต่ละคนแต่ละกลุ่มจะพอใจกับโรงเรียนมากขึ้น ข้อจำกัดของแบบปฏิบัตินี้ปฏิบัติต่อกลุ่มต่าง ๆ ในลักษณะที่เป็นพิมพ์เดียวกันหมดปราศจากการยอมให้มีความแตกต่างในค่านิยม และความคาดหวังระหว่างสมาชิกแต่ละคนของกลุ่มนาน โดยไม่มีข้อจำกัดเพื่อให้เกิดความคิด แบบฝึกหัดนี้ทำให้เห็นค่านิยมชัดเจน

การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

กลุ่มผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย	ความสำคัญ (ส/ก/ต)	การมีส่วนร่วม (ส/ก/ต)	เกณฑ์ซึ่ง ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียใช้ ประเมินการ ปฏิบัติงาน ของโรงเรียน	ดุลพินิจ ของเราใน การตัดสินใจ การปฏิบัติ งานของ โรงเรียน แย (1)- ดีมาก(5)
1				
2				
3				
4				
5				
6				

ภาพที่ 2 ใบงานการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## การสำรวจสภาพแวดล้อมภายในภายนอก และการวิเคราะห์ด้วย SWOT

การวางแผนกลยุทธ์ด้านที่สำคัญด้านหนึ่งคือ การตรวจสอบปัจจัยภายในและภายนอก โดยเฉพาะการใช้เทคนิค SWOT ซึ่งพิจารณาจุดแข็ง (STRENGTHS) จุดอ่อน (WEAKNESS) โอกาส (Opportunities และปัญหาอุปสรรค THREATS) มีใช้กันอย่างกว้างขวาง การวิเคราะห์ภายในเพื่อวินิจฉัยขอบข่ายของจุดแข็งและจุดอ่อน และแนวโน้มภายนอก การเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปได้ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียนภายใต้หัวข้อ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การศึกษา (Political Economic, Social, Technological and Educational) PESTE และถามว่าโอกาสปัญหาอุปสรรคอะไรที่จะส่งผลกระทบต่อโรงเรียน

กิจกรรมของแต่ละคนละกลุ่มคงใช้เทคนิคการระดมสมอง เพื่อจกรายการจุดแข็งจุดอ่อนภายในโรงเรียนของท่าน หลังจากนั้นก็มองออกไปข้างนอก จกรายการปัญหาอุปสรรคที่เป็นไปได้ ซึ่งท่านคิดว่าจะมีผลต่อโรงเรียนในช่วงระยะเวลา 3 – 5 ปี ท่านสามารถติดตามหัวข้อเรื่อง การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีและการศึกษา พิจารณาแนวโน้มของโอกาส หรือปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการของโรงเรียน และจกรายการตามหัวข้อเรื่องดังกล่าว การกลั่นกรองเพื่อตรวจสอบโอกาสและปัญหาอุปสรรคในรายการของท่านพิจารณาว่าจะเกิดขึ้นและมีผลต่อโรงเรียน ควรทำเครื่องหมายไว้ว่ามีผลกระทบสูงหรือต่ำ ควรมุ่งเน้นความสนใจไปที่แนวโน้มสูง-สูง ที่อาจเกิดขึ้นหรือเป็นสาเหตุให้เกิดผลสูง ขณะทำงานควรทำเครื่องหมายดอกจันทำให้เด่นชัดหรือใช้ Post – it เขียนประดับไว้ให้เหมาะสมในใบงานการวิเคราะห์ SWOT การทำเครื่องหมายดอกจันทำให้เกิดประโยชน์ในการเคลื่อนย้าย หรือการจัดกลุ่มใหม่เมื่อวิเคราะห์เสร็จแล้ว ท่านต้องคิดถึงโครงสร้างของจุดแข็งของท่านเพื่อกลบจุดอ่อน สำรวจโอกาสที่จะจำกัดปัญหาอุปสรรคให้ลดน้อยลง

ดูเป็นเรื่องง่าย แต่เป็นเทคนิคที่มีพลังมหาศาล เป็นการแสดงถึงศักยภาพในการอภิปรายปฏิบัติใช้กับกลุ่มร่วมใจในโรงเรียน หรือรวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น เจ้าหน้าที่ของรัฐ นักเรียน

ผู้ปกครอง บุคลากรอื่นๆ ครู เป็นต้น

## ถ้อยแถลงภารกิจ (Mission Statement)

การกำหนดภารกิจเป็นขั้นตอนหนึ่งที่เสนอแนะในการทำแผนกลยุทธ์ขั้นตอนหนึ่ง ข้อความของภารกิจเป็นการประกาศความมุ่งหมายขององค์กร ออกแบบเพื่อสร้างแรงดลใจ และบอกจุดเน้นของความพยายามของสมาชิกของทุกคนในองค์กรให้ชัดเจน ปรกติเป็นข้อความสั้นๆ ความยาวไม่เกินหนึ่งหน้ากระดาษ บ่อยครั้งจะเป็นสโลแกน ที่บอกหมดเด็ดต่างๆ ข้อความเกิดจากการอภิปรายในคำถาม 6 ข้อต่อไปนี้

- เราเป็นใคร เรามีเอกลักษณ์อะไร
- เราต้องการเติมเต็มความต้องการพื้นฐานอะไร
- เราต้องการทำอะไรเพื่อการยอมรับและการตอบสนองในความต้องการเหล่านี้
- เราควรจะตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักอย่างไร
- ปรัชญาและค่านิยมของเราคืออะไร
- เรามีความเด่นหรือลักษณะเฉพาะอะไร

(อาจทำไม่ได้เลยในขั้นตอนแรก ในการที่จะพูดถึงคุณภาพหรือคุณลักษณะของโรงเรียน ถ้าไม่มองจากโรงเรียนเพื่อนบ้านของเรา)

การหาคำตอบในคำถามทั้ง 6 ข้อนี้ เป็นสิ่งที่มีคุณค่ายิ่ง แต่ต้องการกระบวนการมาก กลุ่มวางแผนต้องใช้เวลาก่อปฏิปราชยหลายชั่วโมง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นมติเอกฉันท์ กลุ่มควรจะทำแบบฝึกปฏิบัติ เช่น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การตรวจสอบค่านิยม การสร้างวิสัยทัศน์ก่อนที่จะทำต้นร่างข้อความภารกิจ ข้อความจำเป็นต้องนำมาไว้หน้ากลุ่มคณะวางแผนเพื่อใช้เป็นข้อเสนอแนะและอ้างอิง เพื่อให้จบกระบวนการ และต้นร่างนี้อาจมีการทบทวนใหม่ ภารกิจที่ลงตัวสุดท้ายแล้วควรใช้อย่างกว้างขวางกับบุคคลทั่วไปทั้งภายในภายนอกโรงเรียนเพื่อเป็นการอ้างอิง

### การวิเคราะห์ช่องว่างและการจัดอันดับความสำคัญ

ขั้นตอนการวิเคราะห์อย่างรอบคอบเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อวินิจฉัยว่าช่องว่างระหว่างวิสัยทัศน์ของอนาคตกับความเป็นจริงในปัจจุบัน

จำนวนประเด็นสำคัญต้องมีจำนวนน้อยมีการเลือกสรรเพราะเราไม่สามารถทำได้ทุกสิ่ง ประเด็นสำคัญเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการวิเคราะห์ SWOT การจัดอันดับความสำคัญควรมีการกำหนดและพิจารณาความเป็นไปได้ของเป้าหมาย พิจารณาถึงการนำทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็นมาใช้ เวลา เงิน บุคลากร จำนวนการจัดอันดับความสำคัญของเป้าหมายเป็นเทคนิคที่ช่วยโรงเรียน เป้าหมายสูงสุดของโรงเรียนควรอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมและวิสัยทัศน์ที่วินิจฉัยตั้งแต่ต้น

ถ้าช่องว่างระหว่างสภาพปัจจุบัน และอนาคตที่พึงประสงค์ถ้าใหญ่มากเกินไปต้องเชื่อมต่อด้วยการกระทำ 2 ประการ

1. ต้องสร้างแนวทางแก้ปัญหา เพื่อปิดช่องว่าง
2. อนาคตที่พึงปรารถนาจะต้องกำหนดใหม่ กับเน้นไปที่ปัญหาซึ่งต้องแก้ไขให้

เสร็จสิ้น เพราะจะมีผลกระทบที่สำคัญมาก

การวิเคราะห์ช่องว่างเป็นเวลาที่ควรทำโดยปราศจากอคติตรงไปตรงมา ช่องว่างต่าง ๆ สามารถปิดได้จริงหรือไม่ จากการให้ทุกสิ่งทุกอย่างที่ท่านกำลังพยายามทำอยู่นั้น กลุ่มวางแผนจำเป็นต้องพิจารณาทีละช่องว่าง ทีละครั้ง และควรคำนึงถึงสัมพันธภาพ คำตอบต่างๆ อาจจำเป็นต้องย้อนกลับมาที่ขั้นตอนแรก และพิจารณาเป้าหมายต่างๆ ใหม่

### แผนพัฒนาโรงเรียนและแผนปฏิบัติการ

ผลผลิตของแผนพัฒนาโรงเรียนควรจัดเตรียมสรุปผลลัพธ์ของกระบวนการ รายละเอียดของแผนปฏิบัติการจำเป็นต้องสร้างจากเป้าหมายที่เลือกสรรและจัดอันดับความสำคัญไว้ Hargreaves และ Hopkins (1991) ได้จัดให้มีการอภิปรายที่มีประโยชน์ถึงวิธีการที่ทำไว้

ดังที่กล่าวไว้แล้วในตอนต้นของบทนี้ โรงเรียนต่างๆ ทำแผนปฏิบัติการตามสำนักงานมาตรฐานการศึกษา (Office for Standard in Education) OFSTED ที่มีการตรวจสอบทุก 4 ปี รูปแบบคล้ายกัน แต่อาจไม่เหมือนกันชัดเจนตามข้อเสนอของ Hargreaves และ Hopkins จากรายงานของสำนักงานมาตรฐานการศึกษาตาม HMI ได้ไปเยี่ยมชมตัวแทนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง 85 โรงเรียนจากทั้งหมดเกือบ 1,000 โรงเรียน ในปี 1993 – 1994 HMI พบว่าแผนปฏิบัติการส่วนมากได้พูดถึงเป้าหมายที่สำคัญที่วินิจฉัยโดยผู้ตรวจ กำหนดเวลาชัดเจน และกำหนดตัวบุคคลรับผิดชอบในแต่ละโครงการ และทำให้เกิดความก้าวหน้า มีการวัดเพื่อปรับปรุงการสอน กำหนดความคาดหวังและพูดถึงสัมฤทธิ์ผล 8 เปอร์เซ็นต์ ได้พัฒนาเกณฑ์ความสำเร็จเพื่อประเมินประสิทธิผลของการปฏิบัติงานของโครงการและ 6 เปอร์เซ็นต์ ประเมินพบว่าใช้ทรัพยากรได้คุ้มค่า โรงเรียนต่าง ๆ เหล่านี้ได้มีการวัดผลตามข้อกำหนดพิเศษ มีประสิทธิผลและพัฒนาอย่างยั่งยืน ได้รับความช่วยเหลือจากเจ้าหน้าที่การศึกษาท้องถิ่น (Local Education Authority) ในการทำแผนปฏิบัติการ โรงเรียนจะจริงจังกับจุดอ่อน แต่มิได้วินิจฉัยอย่างเป็นทางการตามการวัดที่มีข้อกำหนดพิเศษไม่ได้รับสิ่งสนับสนุนอย่างพอเพียงในการทำแผนปฏิบัติการ OFSTED (1995: 3 – 4)

ในภาพที่ 3 แสดงใบงานซึ่งสร้างโดยผู้เขียน และนำไปใช้ในโรงเรียนเรียนใบงานแผนปฏิบัติการใช้กระดาษ A4 มีการกำหนดเป้าหมายในแต่ละเป้าหมาย หรือขอบข่ายที่เน้น (ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ รายการของงาน ทรัพยากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ และสิ่งสอดแทรกต่างๆ) สิ่งไหนเป็นความต้องการบุคคลที่รับผิดชอบ ข้อจำกัดที่คาดการณ์เกณฑ์วัดความสำเร็จ ซึ่งเป็นการตัดสินใจ ความก้าวหน้า ถึงแม้จะไม่สมบูรณ์ แบบฟอร์มนี้จัดเตรียมไว้เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิผลในการทำแผนของบุคลากร



### การกำกับติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

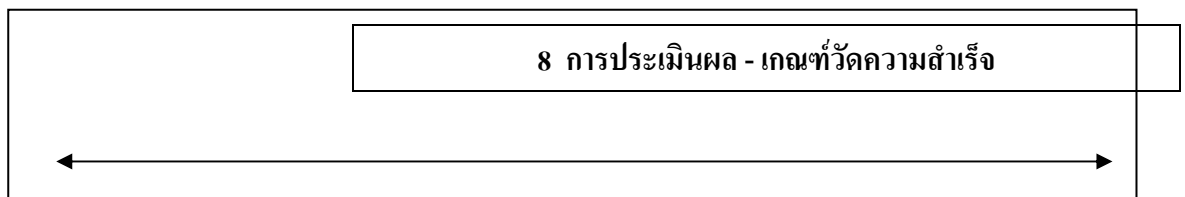
การประเมินผลเป็นสิ่งสำคัญมิใช่เป็นบางสิ่ง ซึ่งเป็นวิถีทางง่าย ๆ ในขั้นตอนสุดท้ายของวงจร มีหลายรูปแบบด้วยกัน ในรูปแบบของการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญชี้ให้เห็นว่าการกำกับติดตามและการประเมินผล ควรกระทำเป็นระยะ ๆ ตลอดวงจรเป็นเสมือนวิถีของข้อมูลย้อนกลับ มันเป็นความจำเป็นที่ชัดเจนทั้ง 2 กรณี รวมอยู่ด้วยกัน

- การกำกับดูแลทำอยู่ทุกวัน เป็นการตรวจสอบสิ่งต่างๆ เป็นไปตามแผนที่กำลังดำเนินการ
- การประเมินผล เป็นการศึกษาระดับลึกของผลกระทบและผลลัพธ์ของโปรแกรม

-----  
-----1

ขอบเขตของจุดเน้น

2 วัตถุประสงค์	3 งาน/กิจกรรม	4 ระยะเวลา	5 ทรัพยากร ผิดชอบ	6 ความรับ	7 ข้อจำกัด
----------------	---------------	------------	----------------------	-----------	------------



ภาพที่ 3 ใบบางแผนปฏิบัติการ

ปัจจัยเกณฑ์วัดผลสำเร็จหรือตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานควรกำหนดตั้งแต่ระยะเริ่มแรกใน ขณะที่ HMI รายงานและประสบการณ์ของผู้เขียนยืนยัน ครูต่างๆ ตั้งใจที่จะหาเกณฑ์วัดความสำเร็จมาก ในส่วนของแผนปฏิบัติการบุคลากรต้องมีส่วนโดยตรงที่จัดสินขึ้นว่า เราประสบความสำเร็จ และวิธีการใดที่เราจะทำให้อะไรเกิดขึ้น เกณฑ์วัดความสำเร็จสามารถกำหนดรูปแบบทั้งข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพขึ้นอยู่กับเป้าหมาย เกณฑ์วัดความสำเร็จบางตัวอาจใช้บางช่วงเกิดขึ้นระหว่างกระบวนการและ อันอื่นอาจเกิดตอนสรุป (ตอนสุดท้าย) ทั้งสองรูปแบบเป็นเรื่องที่มีความจำเป็น

การประเมินผลและการกำกับดูแลเป็นบทบาทสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการให้ ข้อมูลย้อนกลับที่จำเป็นตลอดกระบวนการ เพื่อปรับตามความจำเป็นให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

### การดำเนินการ (Implementation)

เพื่อให้เกิดผลงาน แผนพัฒนาโรงเรียนมีการกำหนดแผนปฏิบัติการของหัวข้อสำคัญ แต่ละหัวข้อ ระยะที่มีความยุ่งยากมากที่สุด ขึ้นดำเนินการเป็นระยะที่สำคัญที่สุด ถึงแม้ว่าแผนจะออกแบบอย่างดีที่สุดในกระดาษก็อาจล้มเหลวไปนำไปดำเนินการอย่างระมัดระวัง บทเรียนที่ได้เรียนรู้จากการเปลี่ยนแปลงสามารถนำมาประยุกต์ในขึ้นดำเนินการได้ และผู้อ่านจะกล่าวอ้างถึง Louis และ Miles (1992) Fullan และ Stieglebauer (1991) และคณะ (1995) สำหรับข้อเสนอที่เป็นประโยชน์

โรงเรียนส่วนมากก้าวหน้าขึ้นมาจากการทำแผนพัฒนาโรงเรียนและหวังว่าบทนี้คงจะ แนะนำการดำเนินการทำแผนกลยุทธ์และช่วยแนะแนวทางการปฏิบัติ เพื่อช่วยให้โรงเรียนปรับปรุง กระบวนการให้ก้าวหน้าขึ้น การพยายามทำแผนในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเป็นประสบการณ์ เรียนรู้ที่ย่างยากมากสำหรับโรงเรียนส่วนมาก แต่สิ่งสำคัญมีการจัดการได้ดีในการปฏิรูปการดำเนินการ เช่น หลักสูตรของชาติและปัญหาอื่นๆ ของการเคลื่อนไหวในการปฏิรูปการศึกษา เราอยู่ในช่วงของการ ปรับปรุงโรงเรียน เมื่อทุกโรงเรียนจำเป็นต้องมุ่งเน้นที่งานการปรับปรุงการสอนการเรียน สิ่งเรียกร้องที่ ดังชัดเจนจาก Senge Z1990) และคนอื่นๆ ที่ทำให้เกิดองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ถ้าโรงเรียนทำบรรลุผลสำเร็จนั้นหมายถึงการปรับปรุง ทั้งการเรียนรู้ของครูและนักเรียน การวางแผน กลยุทธ์เป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถช่วยให้โรงเรียนต่างๆ เป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

## References

- Andrews, K. (1980, 1987) *The Concept of Corporate Strategy*, 1 st 2 nd Editions respectively. Homewood, IL : Irwin.
- Bennis, W. and Nanus, B. (1985) *Leaders*. New York : Harper and Pow. Bowman, C. (1990) *The Essence of Strategic Management*. New York and London : Prentice Hall.
- Bryson, I. (1998) *Strategic Planning for Public and Non-profit Organisations*. San Francisco : Jossey Bass.
- Cook, B. (1990) *Strategic Planning for America's Schools*. Arlington, VA : American Association of School Administrators.
- Davies, B. And Ellison, L. (1992) *School Development Planning*. Harlow : Longman.
- DES (1989) *Planning for School Development 1*. London : Department of Education and Science.
- Fidier, B. (1989) *Strategic Management : Where is the school going? : A guide to strategic thinking thinking*, in B. Fidier and G.Bowles, *Effective Local Management of Schools*. Harlow : Longman/ BEMAS.
- Fidler, B. with Edwards, M., Evans, B., Mann, P. and Thomas, P. (1996) *Strategic Planning for School Improvement*. London : Pitman.
- Fullan, M. with Stieglebauer, S. (1991) *The New Meaning of Educational Change*. London : Cassell.
- Fullan, M. (1993) *Change Forces*. London : Falmer Press.
- Hargreaves, D and Hopkins, D. (1991) *The Empowered School*. London : Cassell.
- Hargreaves, D. and Hopkins, D. (eds) (1994) *Development Planning for School Improvement*. London : Cassell.
- Kaufman, R. (1992) *Mapping Educational Success : Strategic thinking and planning for school Administrators*. Newbury Park, CA : Corwin Press.
- Louis, K. S. and Miles, M. (1992) *Improving the Urban High School*. London : Cassell.
- MacGilchrist, B., Mortimore, P., Savage, J. and Beresford, C. (1995) *Planning Matters*. London : ; Paul Chapman.
- McCune, S. D. (1986) *Guide to Strategic Planning for Educators*. Alexandria, V A : Association for Supervision and Curriculum Development.

- Mintzberg, H. (1994) *The Rise and Fall of Strategic Planning*. London : Prentice Hall.
- Muriel, J.L. (1989) *Strategic Leadership for Schools*. San Francisco : Jossey Bass.
- Nias, J., Southworth, G. and Yeomans, R. (1989) *Staff Relationships in the Primary School*. London : Cassell.
- Nutt, P. C. and Backoff, R. W. (1992) *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*. San Francisco : Jossey Bass.
- Office for Standards in Education (OFSTED) (1995) *Planning Improvements : Schools Postinspection action plans*. London : HMSO.
- Paterson, J. L., Purkey, S. C. and Parker, J. V. (1986) *Productive Schools Systems for a Nonrational World*. Aorld. Alexandria, VA : Association for Supervision and Curriculum Development.
- Peters, T. (1987) *Thriving on Chaos*. London : Macmillan.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence*. New York : Harper and Row.
- Pfeiffer, J. W., Goodstein, L. D. and Nolan, T. M. (1988) *Shaping Strategic Planning*. San Diego, University Associates.
- Proctor, R. A. (1993) Strategic windows and entrapment, *Management Decision*, 31(5) : 55 – 9.
- Senge, P. (1990) *The Fifth Discipline*. New York : Doubleday.
- Valentine, E. (1991) *Strategic Management in Education*. Boston : Allyn And Bacon.
- Wallace, M. and McMahon, A. (1994) *Planning : for Change in Turbulent Times*. London : Cassell.