

เทคนิคการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

Techniques for Analyzing Development Conditions for Strategic Planning of School

พินิจ มีคำทอง¹, โกวิท แซนพงษ์²

Phinit Meekhamthong¹, Kowit Saenpong²

¹รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดขอนแก่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

²ผู้อำนวยการสำนักกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

อีเมล : Phinit.me@gmail.com

วันที่รับบทความ (Received) 22 ก.ย. 2562

วันที่ได้รับบทความฉบับแก้ไข (Revised) 6 ธ.ค. 2562

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted) 14 ธ.ค. 2562

บทคัดย่อ

บทความวิชาการเรื่อง เทคนิคการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อ เป็นแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา และเป็นแนวทางการการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งผู้เขียนได้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหนังสือที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการผลการศึกษา สรุปได้ว่า 1) การดำเนินการวิเคราะห์สภาพการพัฒนาของสถานศึกษานั้น จำเป็นอย่างยิ่งต้องศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการพัฒนาของสถานศึกษาทั้งสภาพภายในและสภาพภายนอก โดยสภาพการพัฒนาภายใน ศึกษาเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อน ส่วนสภาพการพัฒนาภายนอกศึกษาเกี่ยวกับโอกาสและอุปสรรค 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์การพัฒนาสถานศึกษา จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทราบสภาพการพัฒนาของสถานศึกษา ว่าปัจจุบันสถานศึกษามีสภาพการพัฒนาอย่างไร ใน 4 สถานการณ์ ได้แก่ สถานภาพที่ 1 จุดแข็ง-โอกาส สถานภาพที่ 2 จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค สถานภาพที่ 3 จุดอ่อน-โอกาส และสถานภาพที่ 4 จุดแข็ง-อุปสรรค เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

คำสำคัญ : วางแผนกลยุทธ์, การวิเคราะห์สภาพการพัฒนา

ABSTRACT

Academic Article “Techniques for analyzing development conditions for strategic planning of schools” Aims to be a guideline for strategic planning of schools And the way to develop the school In which the author studied and analyzed data from documents Related books for a guideline of implementation. The study concluded that. 1) An analysis of the development conditions of that school was necessary to studied analyzed on and analyze the development conditions of the school, both internal conditions and external conditions, the condition of internal development should be studied on the strengths and weaknesses

while the external development conditions should be studied on opportunities and obstacles. 2) A strategic plan for school development was important, the educational institutions currently have development conditions in 4 situations, namely status 1: strengths-opportunities, status 2: weaknesses-disasters, obstacles, status 3: weaknesses-opportunities A status 4: strengths-obstacles To lead to strategic planning for further school development.

Keywords : Strategic Planning, Analysis of Development Conditions

บทนำ

การดำเนินกิจกรรมใดๆ ในสถานศึกษา ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมเสริม ล้วนเกิดจากการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษาทั้งสิ้น การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่ชัดเจน มีการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในอนาคตของสถานศึกษา และคิดเชิงการพัฒนาในอนาคต ต้องวางระบบการทำงาน ที่สามารถยืดหยุ่นได้ในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตลอดเวลา เพื่อให้ทันเหตุการณ์ และสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์นั้นสิ่งที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการพัฒนาสถานศึกษา คือ “การรู้จักสถานภาพของสถานศึกษาเพื่อนำสู่การกำหนดกลยุทธ์” สำหรับใช้ในการดำเนินงานของสถานศึกษา การบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน โดยกลยุทธ์ของสถานศึกษาแต่ละแห่งจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะของสถานศึกษานั้นๆ

การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เริ่มต้นมาจากวงการทหารที่จัดทำเพื่อทำศึกสงคราม ต่อมามีการนำแผนกลยุทธ์มาใช้ในวงการธุรกิจและขยายอย่างกว้างขวางในช่วงปี ค.ศ. 1930 เป็นต้นมา เพื่อเป็นเครื่องมือ ในการตอบโต้กับสภาพการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ การเมืองและสังคม ผลสำเร็จ จากการวางแผนบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้ทุกวงการตื่นตัวและกลายเป็นแนวคิดหลักของการ ปฏิรูปกระบวนการบริหารงานภาครัฐในปัจจุบัน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2545)

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2544) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการตัดสินใจในปัจจุบันอย่างมีระบบที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงไม่ใช่เรื่องของการตัดสินใจที่จะทำในอนาคต แต่เป็นการตัดสินใจในปัจจุบันที่ส่งผลถึงอนาคต อีกทั้ง สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2544) ได้กล่าวถึงการวางแผนกลยุทธ์ ว่าเป็นแนวทางการบริหารธุรกิจเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและมีขั้นตอน และเป็นการวางแผนทั้งในเชิงรุกและเชิงรับไปในตัว เป็นการวางแผนแบบมีทิศทาง แต่ก็มีควมยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

ถวิล มาตรเลี่ยม (2544) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญยิ่งต่อการบริหาร และการจัดการศึกษาในปัจจุบัน เนื่องจากสามารถช่วยให้สถานศึกษาเห็นว่า ขณะนี้ตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไป

ทิศทางใดและจะไปถึงจุดนั้นได้ด้วยวิธีใด แผนกลยุทธ์ทำให้มองเห็นภาพรวมของสถานศึกษาได้ทั้งหมด ทำให้มีแนวคิดแนวปฏิบัติที่จะต้องดำเนินการควบคุมในอนาคตและที่สำคัญสถานศึกษาสามารถตอบสนองต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงของบริบทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545) กล่าวว่า การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญ เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร การวิเคราะห์องค์การ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลงาน (Key Performance Indicators: KPI) และ พินิจ มีคำทอง (2559) ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์สถานศึกษา หรือ แผนยุทธศาสตร์สถานศึกษา ว่าเป็นการตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานภาพของสถานศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคตโดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย

จึงสรุปได้ว่า สถานศึกษาจะดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ได้นั้น ต้องรู้สภาพของสถานศึกษาหรือภาวะของสถานศึกษาของตนเองเสียก่อน นอกจากนั้นยังต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสถานศึกษาด้วย ซึ่งวิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สถานะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์มีหลายวิธีด้วยกันและหนึ่งในวิธีการเหล่านี้ ผู้เขียนขอเสนอในหนังสือฉบับนี้คือ การวิเคราะห์สถานศึกษาด้วย SWOT Analysis ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายในฐานะเครื่องมือในการประเมิน หรือวิเคราะห์สถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพอีกวิธีหนึ่ง เพื่อนำไปสู่การวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา

เกี่ยวกับ SWOT Analysis และหลักการสำคัญของ SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT หรือบางครั้งเราเรียกว่า SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม และศักยภาพขององค์กร ในที่นี้ผู้เขียนจะขอเน้นไปทางการวิเคราะห์สถานศึกษาที่มีผลต่อการดำเนินการของสถานศึกษา ทั้งนี้ปัจจัยที่ผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรใดก็ตาม ย่อมมีทั้งปัจจัยภายนอก (External Factor) และปัจจัยภายใน (Internal Factor) โดยที่ปัจจัยภายนอกถือว่าเป็นปัจจัยที่ควบคุมได้ยากหรือไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเมืองการปกครอง สภาพเศรษฐกิจ กฎหมาย เทคโนโลยี เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายในเป็นปัจจัยที่สถานศึกษา สามารถควบคุมได้เช่น โครงสร้างของการบริหารงาน บุคลากร งบประมาณ การบริหารจัดการ เป็นต้น (พินิจ มีคำทอง, 2559)

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา โดยการสำรวจสภาพแวดล้อม ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษา ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้สถานภาพของตนเองที่ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาและทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกสถานศึกษา ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อสถานศึกษา และจุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่สถานศึกษามีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการตามกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่เหมาะสมต่อไป

“SWOT” มาจากตัวอักษรย่อของคำ 4 คำคือ Strengths (จุดแข็ง), Weaknesses (จุดอ่อน), Opportunities (โอกาส), Threats (อุปสรรค) SWOT คือ เทคนิคการวิเคราะห์สถานการณ์ของสถานศึกษา เพื่อสร้างความเชื่อมั่น และแนวทางการพัฒนาสถานศึกษา

อีกเหตุผลหนึ่งที่ SWOT ได้รับความนิยมไปทั่วโลก และยังมีมาจนถึงทุกวันนี้คือ SWOT นั้น สามารถประยุกต์ใช้ได้กับทั้งทางธุรกิจและการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับ แม้กระทั่งทุกวันนี้ในยุคที่ทุกอย่างถูกนำเข้าสู่ระบบออนไลน์ SWOT ก็สามารถนำมาใช้ได้กับธุรกิจออนไลน์ได้ รวมถึงมีบรรดาผู้ผลิต Software ผลิต Application ออกมาเพื่อช่วยให้การใช้งานเทคนิค SWOT ทำได้ง่ายมากขึ้น

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในสถานศึกษา

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในของสถานศึกษา เป็นการประเมินศักยภาพของการดำเนินงานของสถานศึกษา ที่ผ่านมาในอดีต (Post experiences) และในปัจจุบันว่าประสบผลสำเร็จ มีผลสัมฤทธิ์ หรือมีปัญหา จุดอ่อน(Weaknesses) มีจุดเด่น(Strengths) หรือจุดแข็ง ตรวจสอบสถานะเสี่ยงของการดำเนินงานภายในสถานศึกษา หรือมีศักยภาพการดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นอย่างไรบ้าง ตามหลักการวิเคราะห์ (2S4M) (พินิจ มีคำทอง, 2559) ดังนี้

1. โครงสร้างและนโยบายของสถานศึกษา(Structure : S1) เช่น โครงสร้างนโยบาย ระบบงานของสถานศึกษา ฯลฯ
2. ผลผลิตและบริการ(Products and Service : S2) เช่น ประสิทธิภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของนักเรียน ฯลฯ
3. บุคลากร (Man : M1) เช่น จำนวนบุคลากรมีความเพียงพอกับการดำเนินงาน ตรงตามวิชาเอกที่สอน และคุณภาพของบุคลากรในสถานศึกษา ฯลฯ
4. ประสิทธิภาพทางการเงิน(Money : M2) เช่น ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน การระดมทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรของสถานศึกษา ฯลฯ
5. วัสดุทรัพยากร (Material : M3) เช่น ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในสถานศึกษา การบำรุง ดูแลรักษา ฯลฯ
6. การบริหารจัดการ(Management : M4) เช่น การมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการของสถานศึกษา การติดตามตรวจสอบคุณภาพ ฯลฯ

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกสถานศึกษา

การวิเคราะห์ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกของสถานศึกษา เป็นการประเมินสภาพภายนอกสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อตรวจสอบหาข้อมูลหรือโอกาส (Opportunity) ในการพัฒนาสถานศึกษา รวมถึงการตรวจสอบภาวะคุกคาม(Threats) หรือข้อจำกัด(Constraint) ซึ่งนับได้ว่าสภาพภายนอกสถานศึกษา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ ประกอบด้วย ปัจจัยด้านต่างๆ ตามหลักการวิเคราะห์ (STEP) ดังนี้

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-cultural Factors : S) เช่น ประชากรในเขตพื้นที่บริการ ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณีของชุมชน แนวโน้มทางสังคม การสื่อสาร อาชีพและปัญหาสังคม ฯลฯ

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การผลิตเครื่องจักรกล เทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีอยู่เดิม หรือพัฒนาขึ้นมาใหม่ แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เช่น รายได้ของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย การลงทุนต่างๆ ฯลฯ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) เช่น รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา นโยบายหน่วยงานต้นสังกัด การแทรกแซงทางการเมือง นักการเมืองท้องถิ่น ฯลฯ

ทั้งนี้ ปัจจัยทั้ง 4 ด้านดังกล่าว จะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานการบริหารจัดการของสถานศึกษา มากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและสถานภาพของสถานศึกษาแต่ละแห่ง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยด้านต่างๆ ของสถานศึกษานั้น อาทิ ปัจจัยสังคมและวัฒนธรรม และปัจจัยการเมืองและกฎหมาย จะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อสถานศึกษามากกว่าด้านอื่นๆ เพราะสถานศึกษาส่วนมากเป็นหน่วยงานภาครัฐ ต้องยึดกฎหมาย ระเบียบแบบแผน ตลอดจนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของการพัฒนาด้านการศึกษา รัฐบาล และต้นสังกัดเป็นแนวทางหลักๆ ในการปฏิบัติงาน

ตารางที่ 1 สรุปเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT สถานศึกษา

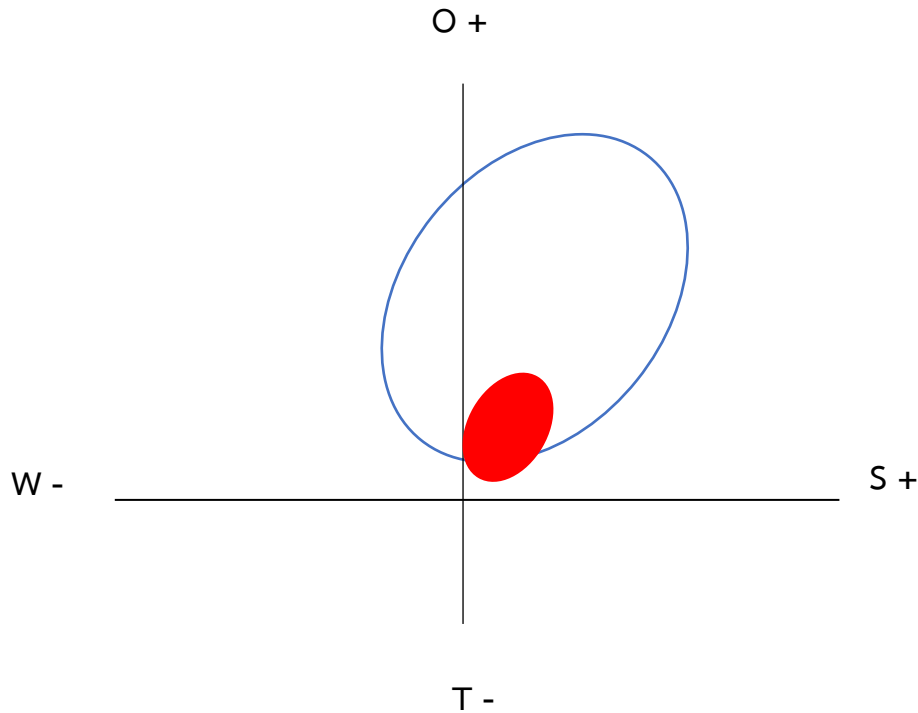
เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT สถานศึกษา	
ภายในสถานศึกษา	ภายนอกสถานศึกษา
<ul style="list-style-type: none"> ○ จุดแข็ง (Strength) ○ จุดอ่อน (Weakness) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ โอกาส (Opportunity) ○ อุปสรรค (Threat)
2S4M	STEP
สิ่งที่วิเคราะห์	สิ่งที่วิเคราะห์
<ul style="list-style-type: none"> ○ โครงสร้าง (Structure) ○ การบริการ, ผลผลิต (Service) ○ คน (Man) ○ เงิน (Money) ○ วัสดุ (Materials) ○ การจัดการ (Management) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ สภาพสังคม (Social-cultural) ○ เทคโนโลยี (Technological) ○ สภาพเศรษฐกิจ (Economic) ○ นโยบาย การเมือง (Political and legal)

การระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อมสถานศึกษา

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพภายในและสภาพภายนอกของสถานศึกษาแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมา

เปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าสถานศึกษา กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น สถานศึกษาควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปแล้วผลจากการดำเนินการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้ สถานศึกษา จะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

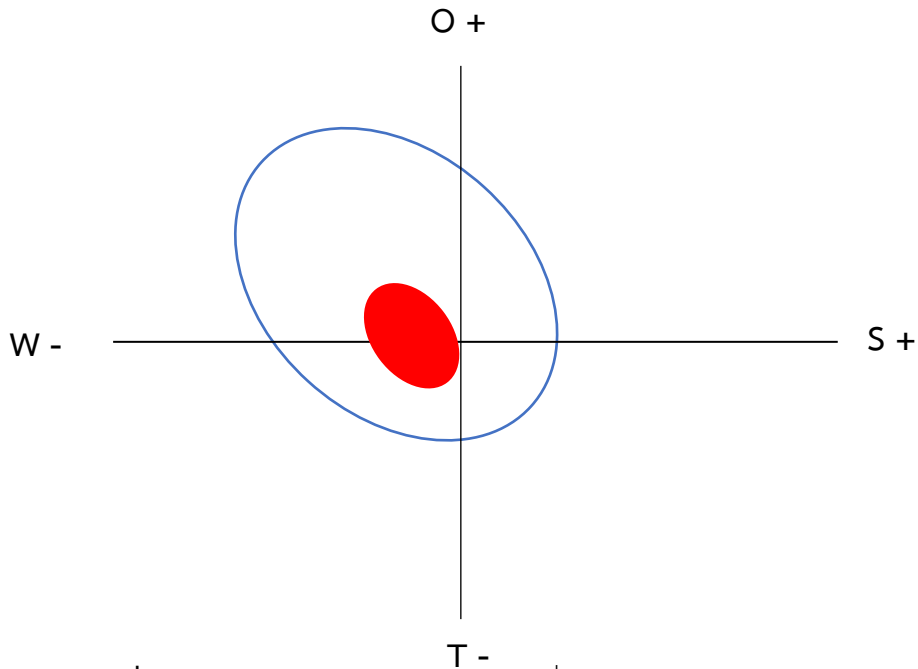
สถานการณ์ที่ 1 Star



สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดของสถานศึกษา เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาสและสภาพแวดล้อม ภายในเป็นจุดแข็ง ต่างเป็นปัจจัยเอื้อต่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ เรียกว่า สภาพดาวรุ่ง

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive - strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่ ดังกลยุทธ์ที่ว่า “เมื่อเราเข้มแข็ง โอกาสเอื้ออำนวย จงรุกบุกไปข้างหน้า”

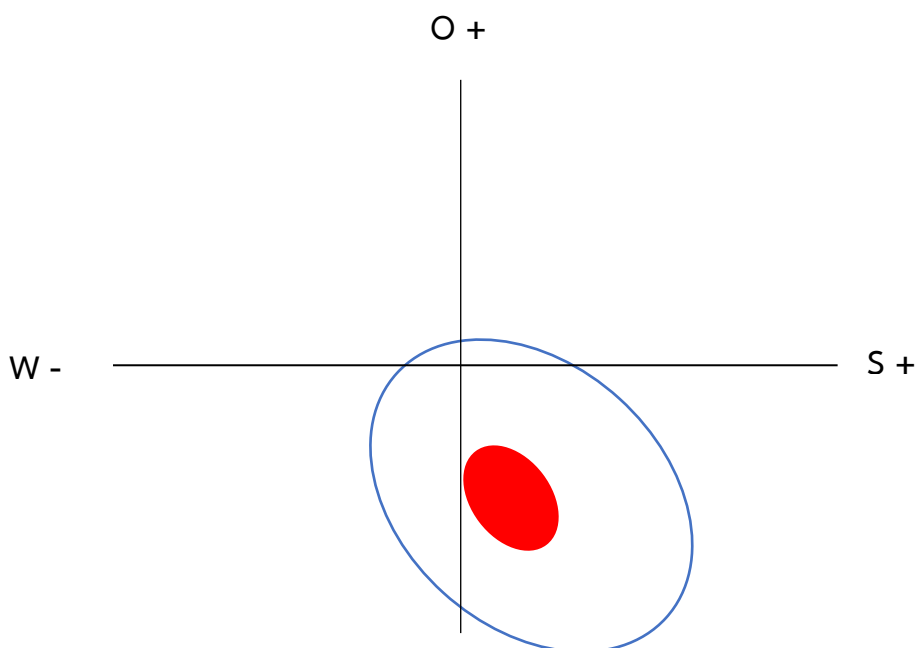
สถานการณ์ที่ 2 Question marks



สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์ที่สถานศึกษามีโอกาสเป็นข้อได้เปรียบด้านการพัฒนาสถานศึกษา อยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน พบว่า สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นโอกาส เป็นปัจจัยเอื้อ แต่สภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน ส่งผลให้มีข้อจำกัดในการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพเรียก สภาพปัญหา

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้ ดังกลยุทธ์ที่ว่า “หากเราอ่อนแอ แม้จะมีโอกาส จงตั้งรับ ปรับกระบวนท่า”

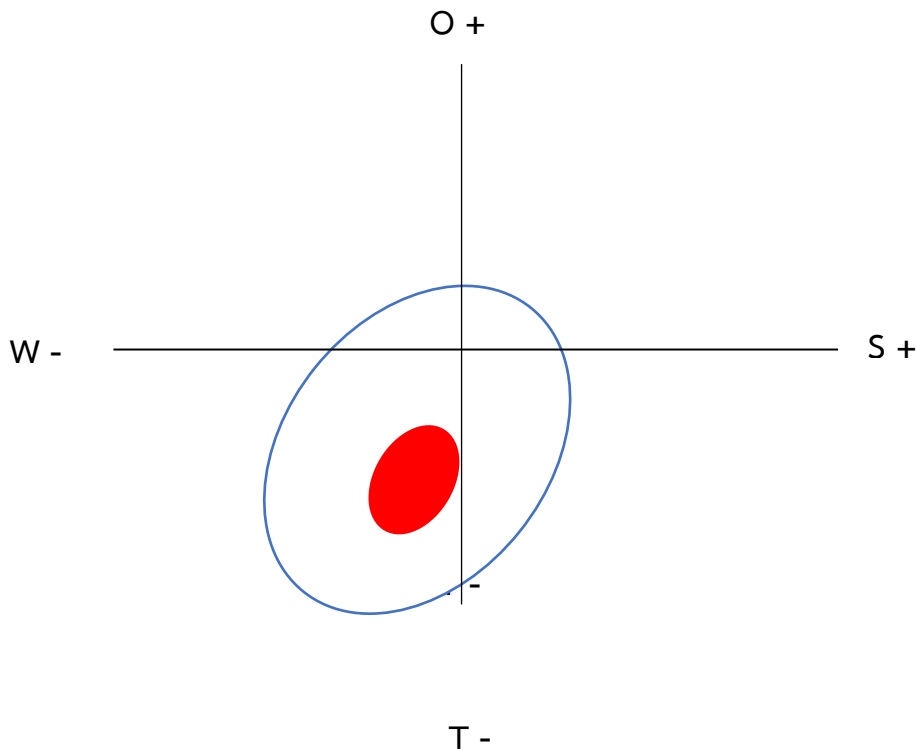
สถานการณ์ที่ 3 Cash cows



สถานการณ์ที่ 3 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานของสถานศึกษา แต่ตัวสถานศึกษาเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ เนื่องจากพบว่าสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค สภาพภายในเป็นจุดแข็งที่เอื้อต่อการพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งต้องรักษาความสามารถภายในไว้ พร้อมทั้งจะก้าวต่อไปเมื่อโอกาสมาถึงเรียก สภาพวัวแม่ลูกอ่อน

ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่นๆ แทน ดังกลยุทธ์ที่ว่า “ถ้าเราเข้มแข็ง แต่โอกาสไม่เอื้อ ฟังตั้งรับ รอจังหวะ”

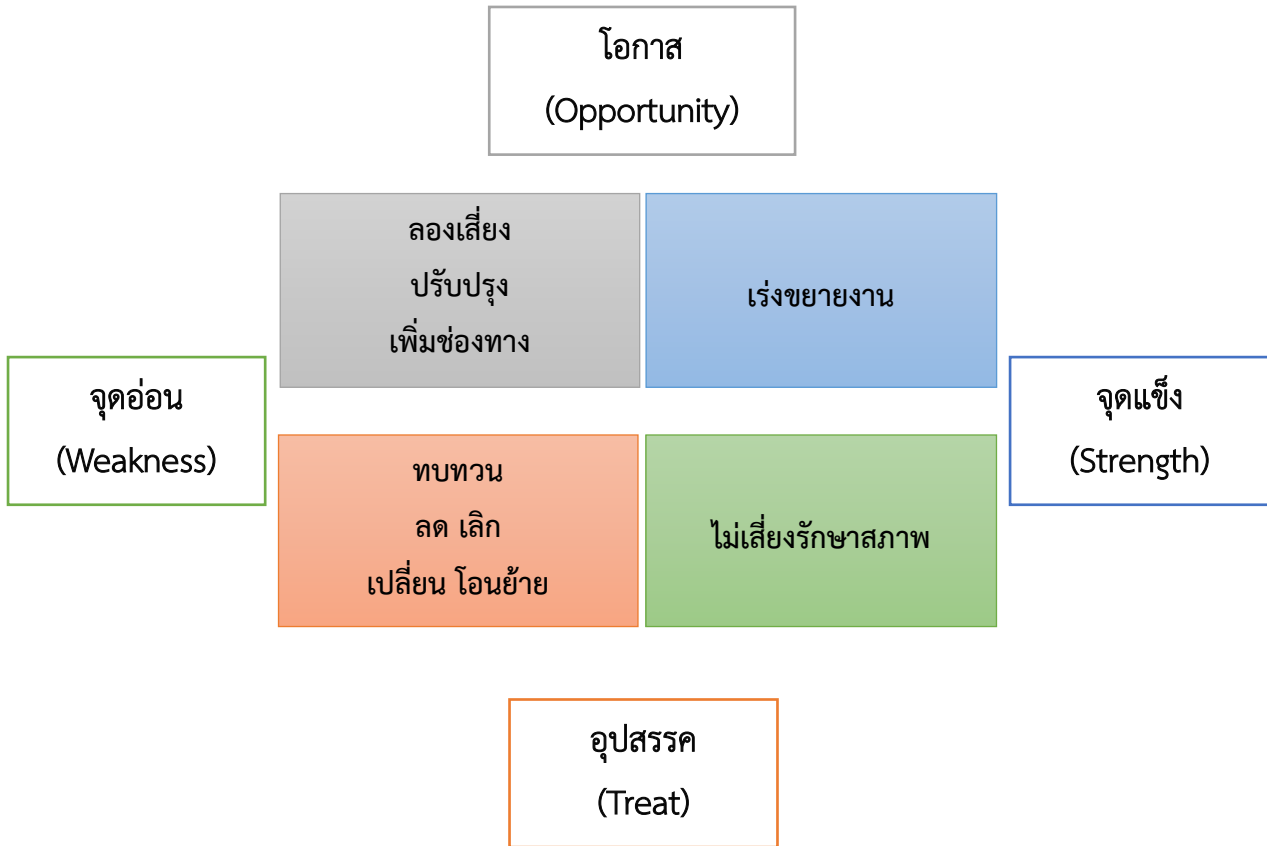
สถานการณ์ที่ 4 Dogs



สถานการณ์ที่ 4 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากสถานศึกษากำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ โดยสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในเป็นจุดอ่อน จึงมีข้อจำกัดในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพเรียก สภาพสุนัขจรตรอก

ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรค ต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนจรรยาบรรณการที่จะทำให้สถานศึกษาเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด ดังกลยุทธ์ที่ว่า “หากเราอ่อนแอและไร้โอกาส จงถอยไปตั้งหลัก”

สรุปกลยุทธ์การแก้ไขปัญหา 4 รูปแบบ



สรุปแนวทางดำเนินการจากผลการวิเคราะห์

○ Stars Situation (SO)

กลยุทธ์ สร้าง เปิด เพิ่ม บุก รุก ขยาย

○ Question Marks Situation (WO)

ปรับปรุง พัฒนา แก้ไข ทบทวน ประสานความร่วมมือ ขอรับการสนับสนุน

○ Cash Cows Situation (ST)

ปรับปรุง พัฒนา ลดต้นทุน ลดระยะเวลา

○ Dogs Situation (WT)

เลิก/ลดภารกิจบางด้านที่มีจุดอ่อน และภัยคุกคาม หรือ คิดใหม่ ทำใหม่
ถ่ายโอน ปรับ เปลี่ยน Re-engineering

อภิปรายผล และสรุปผลการวิจัย

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน และ โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพ แวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์ เช่นนั้น สถานศึกษาควรทำอย่างไร กับผลการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive - Strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีโอกาเป็นข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (Turnaround-Oriented Strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน

เอกสารอ้างอิง

ถวิล มาตรฐาน. (2544). *การปฏิรูปการศึกษา: โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*. กรุงเทพมหานคร:

เสมาธรรม.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2544). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในการวางแผนกลยุทธ์หรือการปฏิรูป*.

กรุงเทพฯ: กราฟิกฟอร์แมท.

พินิจ มีคำทอง. (2559). *การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสถานศึกษาด้วยเทคนิค SWOT Analysis*

(พิมพ์ครั้งที่ 1). ขอนแก่น : หจก.โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา.

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2544) *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร :

สำนักพิมพ์ อมรินทร์.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). *แนวทางการปฏิบัติการการวางแผนเชิงกลยุทธ์*

ในสถานศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา.

สุพจน์ ทราญแก้ว. (2545). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). พระนครศรีอยุธยา :

ศูนย์หนังสือสถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาลัยสงฆ์.