

ใบความรู้ 1

กลยุทธ์ (Strategy) และการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถาม ที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์ คือ การกำหนดเป้าหมายและวิธีการเดินหนาสู่เป้าหมาย ที่ผ่านการวิเคราะห์สภาพรวมทั้งภายในและภายนอก องค์กรประกอบและปัจจัยตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด

กลยุทธ์ จะใช้กับการวางแผนเพื่อให้สามารถเอาชนะคู่แข่งหรือเอาชนะในลูกค้า เช่น การวางกลยุทธ์ทางการตลาด การวางกลยุทธ์ด้านราคา เป็นต้น การวางแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญกับธุรกิจ เพราะทำให้การแข่งขันมีประสิทธิภาพ ไม่ต้องลองผิดลองถูก สามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุด การที่จะใช้กลยุทธ์ให้ได้ดี จะต้องมีการวิเคราะห์ตัวเอง วิเคราะห์คู่แข่ง และวิเคราะห์ความต้องการของลูกค้า โดยทั่วไป จะใช้เครื่องมือ คือ SWOT Analysis มาใช้ แล้วจึงทำการกำหนดกลยุทธ์ เช่นดังวลีที่ว่า รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง

SWOT Analysis

SWOT Analysis คือ การวิเคราะห์สภาพขององค์กร ณ ปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดด้อย โอกาสและอุปสรรค ที่เกิดขึ้นกับทั้งภายในและภายนอก องค์กร เพื่อนำไปวิเคราะห์และหาวิธีพัฒนาหรือแก้ไขกับปัญหาที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบัน โดยสามารถแบ่งเป็น 2 กลุ่มย่อย ๆ ก็คือ

1. Internal origin : ปัจจัยภายในองค์กร
2. External origin : ปัจจัยภายนอกองค์กร

SWOT สามารถแบ่งออกเป็น 4 ข้อได้ดังนี้

S มาจาก Strengths หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก องค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก Weaknesses หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดีเป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหา

O มาจาก Opportunities หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาส อยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น

T มาจาก Threats หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้เกิดวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ดังตารางที่ 1

SWOT Analysis		
สภาพแวดล้อมภายใน	Strength (S) จุดแข็ง จุดเด่น ข้อได้เปรียบ	Weakness (W) จุดอ่อน ข้อเสียเปรียบ
สภาพแวดล้อมภายนอก	Opportunity (O) โอกาส สิ่งเกื้อกูล ที่จะดำเนินกิจกรรม	Threats(T) อุปสรรคที่จะทำให้ ดำเนินกิจกรรมไม่สำเร็จ

ตารางที่ 1 แสดง SWOT Analysis

นอกจากการวิเคราะห์ SWOT ที่ละด้านแล้ว ยังมีวิธีการ SWOT อีกแบบที่น่าสนใจ บางครั้งเราอาจจับคู่ทำการวิเคราะห์แบบนี้ได้ เรียกว่า TOWS Matrix

TOWS Matrix

TOWS Matrix คือ เทคนิคการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค/ภาวะคุกคามแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบแมทริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

การนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ครบทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัดซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิด กลยุทธ์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก

2.2 กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็ง ขณะเดียวกันองค์กรก็ประสบกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

2.3 กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกันเพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรมีโอกาสนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ได้

2.4 กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรับ

ทั้งนี้เนื่องจากองค์กรเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ดังตารางที่ 2

ปัจจุบันภายใน ปัจจุบันภายนอก	จุดแข็งขององค์กร (S)	จุดอ่อนขององค์กร (W)
	S1	W1
	S2	W2
	S3	W3
	S4	W4
	S5	W5
โอกาสขององค์กร (O)	กลยุทธ์ SO (SO Strategies)	กลยุทธ์ WO (WO Strategies)
O1	ใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็งภายใน องค์กร	ลบจุดอ่อน โดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น
O2		
O3		
O4		
O5		
ข้อจำกัดขององค์กร (T)	กลยุทธ์ ST (ST Strategies)	กลยุทธ์ WT (WT strategies)
T1.....	หลีกเลี่ยงข้อจำกัด โดยอาศัยจุดแข็ง	ลบจุดอ่อนและ หลีกเลี่ยงข้อจำกัด
T2.....		
T3.....		
T4.....		
T5.....		

ตารางที่ 2 แสดง TOWS Matrix

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

โรงเรียนอนุบาลวังดินกำหนดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนโดยใช้ 7S ของ Mckinsey ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มที่เป็นจุดแข็ง (Strengths :S) และ จุดอ่อน (Weaknesses :W) ที่หน่วยงานสามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรงที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามแนวคิดของ McKinsey 7 S นำปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ดังนี้

1. ดานโครงสร้าง (Structure : S1) วิเคราะห์ โครงสร้างหน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็ว ส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ถ้าหน่วยงานมีหรือเป็นก็จะเป็น จุดแข็ง ทำให้การดำเนินงาน ไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็น จุดอ่อน เป็นต้น
2. ดานยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy : S2) วิเคราะห์ทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการที่ผ่านมา กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานหรือไม่ เนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานจะเป็น เครื่องมือให้การบริหารจัดการตามตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนด
3. ด้านระบบการดำเนินงานหน่วยงาน (Systems : S3) วิเคราะห์ในเรื่อง ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและ ไม่เป็นทางการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงานมาตรฐานการศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผลระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี /การเงิน การพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตามประเมินผล เป็นต้น โดยระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน
4. ด้านแบบแผนการบริหารจัดการ (Style : S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องของ รูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหารเนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5. ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff : S5) วิเคราะห์ บุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรเพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการดูแลและพัฒนาบุคลากร

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถบุคลากร (Skills : S6) วิเคราะห์ ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและ บริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values : S7) วิเคราะห์ในเรื่องแนวความคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงานพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงานร่วมกัน เช่น “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” “ธรรมาภิบาลคืออุดมการณ์ของเรา” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร เป็นต้น

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก โรงเรียนอนุบาลวังดิน ใช้ C-PEST ในการวิเคราะห์ โดยนำปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ได้แก่

1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C) วิเคราะห์ ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบ สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน ฯลฯ

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors : P) วิเคราะห์รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E) วิเคราะห์สภาพและ แนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่างๆ ฯลฯ

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural Factors : S) วิเคราะห์ โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) วิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
3. การวิเคราะห์ห้วงการ (SWOT หรือ Situation Analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)
6. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
7. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
8. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

จากกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้ จะแปลงออกเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งโดยทั่วไปจะประกอบด้วยกิจกรรมที่ต้องทำ เวลาดำเนินการ ผู้ปฏิบัติ/ผู้รับผิดชอบ งบประมาณดำเนินงาน ตัวชี้วัด ทั้งนี้โดยมีโครงสร้างองค์กร ระบบงาน เทคโนโลยี ฯลฯ รองรับ ซึ่งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะประกอบด้วยกระบวนการงานย่อย 2 ส่วนได้แก่

1. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการจะเป็นแผนที่ถูกกำหนดขึ้นโดยรายละเอียดเกี่ยวกับแผนงานและโครงการต่าง ๆ ที่มีเป้าหมายผลงานสอดคล้องกับเป้าประสงค์และเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยทั่วไปแล้วการกำหนดแผนปฏิบัติการจะเป็นรายปี โดยหน่วยปฏิบัติจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของผลงานที่จะเกิดขึ้นอย่างน้อย 2 ระดับ ได้แก่ ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ดังนั้นรูปแบบของแผนปฏิบัติการที่จัดทำจึงมักนิยมดำเนินการโดยใช้กรอบการวางแผนแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) ซึ่งเป็นการชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (ในระดับต่างๆ) ตัวชี้วัดความสำเร็จและทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินงาน

2. การปฏิบัติการ (Take Action) การปฏิบัติการเป็นกระบวนการดำเนินการตามแผนงาน งาน/โครงการ และกิจกรรมที่กำหนดไว้โดยทั่วไปจะมี 2 ส่วนคือ

2.1 การปฏิบัติตามแผนงาน/งาน/โครงการ ตามกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดทำผลผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าหรือผู้รับบริการ

2.2 การปฏิบัติตามแผนงาน งาน/โครงการ ที่เป็นพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) ในองค์กร หรือการพัฒนาองค์กรและการจัดการ (Management Development) เพื่อช่วยเสริมสร้างขีดสมรรถนะการเรียนรู้ให้องค์กรมีความพร้อมที่จะปรับปรุงตนเอง ซึ่งจะช่วยสนับสนุนให้การปฏิบัติงานตามข้อ 2.1 เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยทั่วไปสิ่งที่ต้องดำเนินการได้แก่ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กร การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร การจัดการระบบสารสนเทศ และการบริหารคุณภาพเพื่อเพิ่มผลผลิต ฯลฯ

การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ (Strategy : S1)

การวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ มีประเด็นวิเคราะห์อยู่ 3 ประเด็น ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา
2. การกำหนดโครงการกิจกรรม
3. การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับกลุ่ม และระดับบุคคล

ตัวอย่างการวิเคราะห์ด้านกลยุทธ์ (ประเด็นวิเคราะห์ในคอลัมน์ 1 กำหนดมาเพื่อไม่ให้หลงทิศทาง ควรยึดตามนี้)

ประเด็นวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. การกำหนดทิศทางของสถานศึกษา	1. โรงเรียนจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 4 ปี กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และกิจกรรมอย่างครบถ้วน 2. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีส่วนร่วมในการจัดทำแผน	1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา บุคคลภายนอกมีส่วนร่วมน้อย ทำให้ได้สภาพแวดล้อมบางประเด็นไม่ถูกต้อง 2. ไม่มีภาคีเครือข่ายในการร่วมจัดทำแผน ทำให้ขาดการมีส่วนร่วม หรือมีส่วนร่วมน้อย 3. ตัวชี้วัดบางตัวไม่สามารถประเมินได้ ทำให้ การประเมินไม่ครอบคลุมตามกลยุทธ์
2. การกำหนดโครงการกิจกรรม	1. โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และแผนการใช้งบประมาณที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2. มีผู้รับผิดชอบหลักในแผนงาน/	1. การจัดทำแผนล่าช้าทำให้การปฏิบัติตามแผนไม่ทันกำหนดเวลา
ประเด็นวิเคราะห์	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
	โครงการที่กำหนดไว้ชัดเจน	
3. การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การ	1. โรงเรียนดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตาม	1. การปฏิบัติตามแผนไม่ครบถ้วน/ครอบคลุม ทำให้ประเมินไม่

ปฏิบัติในระดับกลุ่ม และระดับบุคคล	โครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี และใช้งบประมาณตามแผนงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ 2. โรงเรียนมีการประเมินผลโครงการ สรุปโครงการ สรุปแผนปฏิบัติการเป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่อง 3. โรงเรียนจัดทำรายงานการประเมินตนเองที่สอดคล้องกับผลการประเมินแผนปฏิบัติการประจำปี	ครบตัวชี้วัด 2. การนำแผนลงสู่การปฏิบัติ ขาดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้ขาดการมีส่วนร่วม หรือมีส่วนร่วมน้อย 3. ขาดการติดตาม /ประเมินผลผลแผนปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง ทำให้การปฏิบัติตามแผนไม่ทันกำหนดเวลา
--	--	--

เมื่อคุณครูได้ทำความเข้าใจเรื่องกลยุทธ์แล้ว ขอให้คุณครูเข้าไปวิเคราะห์ในใบงานที่ 1 S1-Strategy ทำงานให้แล้วเสร็จโดยเร็วนะคะ ปีหน้าเราจะต้องมีแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษากันใหม่อีกแล้ว