

# การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning)

การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คือ จะต้องคำนึงถึงทั้งสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิด ศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม

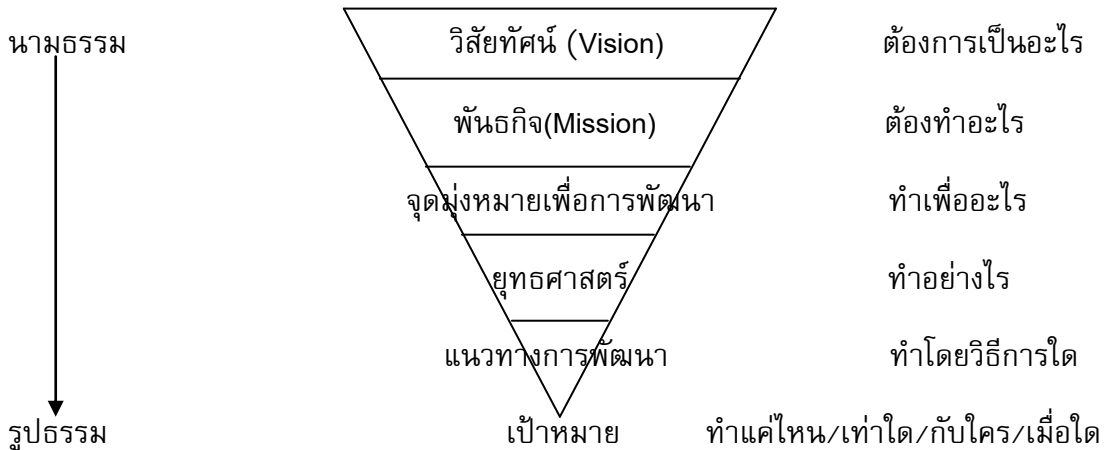
การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดจะต้องเป็นระบบ คือ แนวทางที่กำหนดขึ้นจะต้องดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอน

การวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องตอบคำถามหลัก 3 ประการ คือ

1. องค์กรกำลังจะก้าวไปทางไหน (Where are you going ?)
2. สภาพแวดล้อมเป็นอย่างไร (What is the environment?)
3. องค์กรจะไปถึงจุดหมายได้อย่างไร (How do you get there ?)

กระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning Processes) มีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
- 2) กำหนดภารกิจหลักหรือพันธกิจ (Mission)
- 3) กำหนดเป้าประสงค์หรือจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา (Goal)
- 4) กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หรือยุทธศาสตร์ (Strategy)
- 5) กำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนา



## การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์(Vision) หมายถึง สภาพการณ์ที่เราปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต (ต้องการเป็นอะไร) วิสัยทัศน์ที่ดี มีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นข้อความที่เข้าใจง่าย แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายและทิศทาง
2. มีความเป็นไปได้ในการบรรลุถึง ภายในระยะเวลาที่กำหนด
3. สร้างแรงบันดาลใจ(ท้าทาย เร้าใจ )
4. สอดคล้องกับขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมอันดีงามของสังคม
5. วัดผลสำเร็จได้
6. เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในการกำหนดวิสัยทัศน์นั้น จะต้องศึกษาวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ดังนี้

### 1.1 การวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อประเมินสถานภาพการพัฒนา

#### 1) วิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค(SWOT analysis)

- จุดแข็ง(Strength-S)
- จุดอ่อน(Weakness-W)
- โอกาส(Opportunity-O)
- อุปสรรค(Threat-T)

จุดแข็ง หมายถึง ทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่ได้เปรียบหรือส่วนที่เข้มแข็งภายในองค์กรที่สามารถใช้ประโยชน์เพื่อผลักดันให้องค์กรสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร เช่น ด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านกฎหมาย

จุดอ่อน หมายถึง ข้อเสียเปรียบ ข้อผิดพลาดในองค์กรที่เป็นข้อด้อยหรือเป็นข้อจำกัดต่าง ๆ ที่ส่งผลทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร เช่น ด้านโครงสร้าง ด้านระบบงาน ด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ ด้านวัสดุอุปกรณ์ ด้านกฎหมาย

โอกาส หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเกื้อหนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านสถานภาพการแข่งขัน ด้านผู้สนับสนุนปัจจัย ด้านแรงงาน ด้านสถานการณ์นานาชาติ เป็นต้น

อุปสรรค หมายถึง สถานการณ์หรือปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีลักษณะเป็นอุปสรรค ขัดขวาง หรือทำให้เกิดผลเสียหาย ผลกระทบในทางลบต่อการบริหารงานขององค์กร เช่น สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม

ด้านการเมือง ด้านเทคโนโลยี เป็นต้น สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านลูกค้า ด้านสถานภาพการแข่งขัน ด้านผู้สนับสนุนปัจจัย ด้านแรงงาน ด้านสถานการณ์นานาชาติ เป็นต้น

การวิเคราะห์ จุดแข็ง(Strength-S) และจุดอ่อน(Weakness-W) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ส่วนการวิเคราะห์ โอกาส(Opportunity-O) และอุปสรรค(Threat-T) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์(Vision) “ เป็นสถานศึกษาที่มีชื่อเสียงในการสอนให้เด็กมีความรู้ คู่คุณธรรม และ สืบสานภูมิปัญญาท้องถิ่น ” (ต้องการเป็นอะไร)

### **การกำหนดพันธกิจหรือภารกิจหลัก (Mission)**

พันธกิจหรือภารกิจหลักหมายถึง ขอบเขตของบทบาทหน้าที่หลักของ อปท. ที่จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ (ต้องทำอะไรถึงจะบรรลุวิสัยทัศน์)

จากวิสัยทัศน์ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถกำหนดพันธกิจ ได้ ดังนี้

1. จัดการศึกษาภาคบังคับ
2. พัฒนาจิตใจนักเรียนให้มีคุณธรรม
3. ส่งเสริมให้นักเรียนเห็นคุณค่าของศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

### **การกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา(Goal)**

จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา(Goal) หมายถึง การระบุสภาพที่ต้องการให้สำเร็จ (ทำเพื่อให้เกิดอะไร ถึงจะบรรลุวิสัยทัศน์)

ในการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาจะต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานด้วย

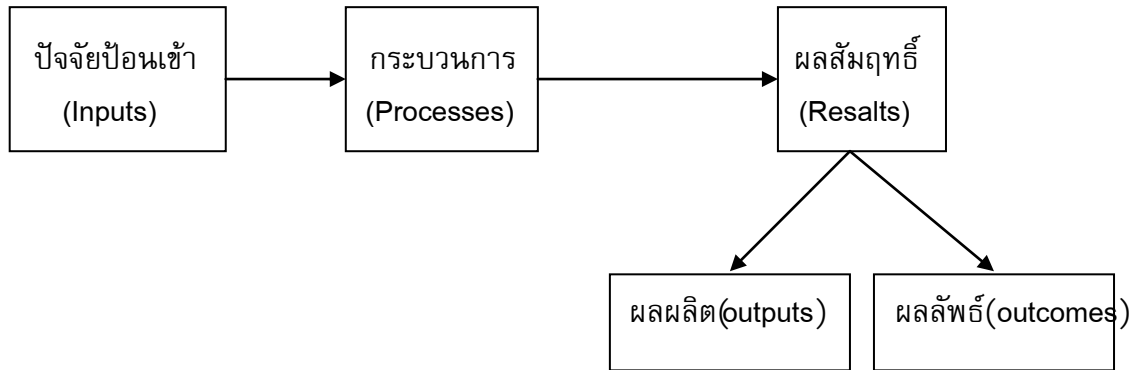
จากวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กล่าวในข้างต้นสามารถกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาได้ ดังนี้

1. นักเรียนสามารถสอบเรียนต่อโรงเรียนประจำจังหวัดได้
2. นักเรียนมีความซื่อสัตย์ สุจริต
3. นักเรียนอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น

### **ดัชนี/ตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators)**

ดัชนี/ตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators หรือ KPI) หมายถึง สิ่งสะท้อนถึงความสำเร็จของการปฏิบัติงานซึ่งสังเกตได้/วัดได้/นับได้กระบวนการปฏิบัติงาน

เนื่องจากกระบวนการปฏิบัติงานตามทฤษฎีระบบ (System Theory) ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนเข้า (Inputs) กระบวนการ(Processes) ผลสัมฤทธิ์(Results) ซึ่งผลสัมฤทธิ์จะ ประกอบด้วย ผลผลิต(outputs) และผลลัพธ์(outcomes) ดังภาพ



ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานจึงอาจกำหนดได้ดังนี้

1. ตัวชี้วัดปัจจัยนำเข้า(Input Indicators)
2. ตัวชี้วัดกระบวนการ (Process Indicators)
3. ตัวชี้วัดผลผลิต (Output Indicators)
4. ตัวชี้วัดผลลัพธ์ (Outcome Indicators)

ตัวชี้วัดอาจเป็นได้หลายแบบ ดังนี้

1. จำนวน (เช่น จำนวนนักเรียนที่สามารถใช้ internet ได้)
2. ร้อยละ (เช่น ร้อยละของนักเรียนที่สามารถใช้ internet ได้)
3. สัดส่วน (เช่น สัดส่วนของจำนวนนักเรียนต่อครู 1 คน)
4. อัตราส่วน (เช่น อัตราการผลิตขยะ (กก./คน/วัน))

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานจะต้องอธิบายให้ละเอียดและชัดเจน เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และสามารถวัดได้ถูกต้องตรงตามความต้องการ ดังนั้น การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานอย่างน้อยควรมีการอธิบายถึงรายละเอียดของตัวชี้วัด ดังนี้

1. กำหนดนิยามขอบเขตความหมายของตัวชี้วัด
2. กำหนดหน่วยวัด
3. วิธีการวัด/การคำนวณ
4. กำหนดเป้าหมาย/เกณฑ์
5. มีข้อมูลปัจจุบัน(ข้อมูลพื้นฐาน)
6. แหล่งข้อมูล/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. ความถี่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการกำหนดเป้าหมาย จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART ดังนี้

- 1) S – Specific มีความชัดเจน
- 2) M – Measurable สามารถวัดได้
- 3) A – Agreement อ่านแล้วต้องมีความเข้าใจตรงกัน
- 4) R – Realistic สามารถเป็นไปได้ (เป็นจริงได้)
- 5) T – Time Frame มีกำหนดเวลาแล้วเสร็จ

### รายละเอียดตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัด : .....  
.....  
.....
2. ขอบเขตความหมาย :  
.....  
.....
3. หน่วยวัด :  
.....  
.....
4. เป้าหมาย/เกณฑ์(ปี 2548) :  
.....  
.....
5. วิธีการคำนวณ :  
.....  
.....
6. ข้อมูลปัจจุบัน(ข้อมูลพื้นฐาน) :  
.....  
.....
7. แหล่งข้อมูล/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล :  
.....  
.....
8. ความถี่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล/รายงาน :  
.....  
.....

### รายละเอียดตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัด : จำนวนนักเรียนที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้
2. ขอบเขตความหมาย : นักเรียนชั้นป. 6 ของโรงเรียนเทศบาล
3. หน่วยวัด : คน
4. เป้าหมาย/เกณฑ์(ปี 2548) : 100 คน
5. วิธีการคำนวณ : บวกหาผลรวมของจำนวนนักเรียนชั้น ป.6 ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้
6. ข้อมูลปัจจุบัน(ข้อมูลพื้นฐาน) : นักเรียนชั้น ป.6 ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้มีจำนวน 150 คนจากนักเรียนชั้น ป.6 ทั้งหมด 250 คน(กลุ่มเป้าหมายที่จะต้องสอนให้ใช้อินเทอร์เน็ตให้เป็นจำนวน 100 คน)
7. แหล่งข้อมูล/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล : โรงเรียน/แฉงนับ
8. ความถี่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล/รายงาน : ทุก 1 ภาคเรียน

### รายละเอียดตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัด : ร้อยละของนักเรียนที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้
2. ขอบเขตความหมาย : นักเรียนชั้น ป.6 ของโรงเรียนเทศบาล
3. หน่วยวัด : ร้อยละ
4. เป้าหมาย/เกณฑ์(ปี 2548) : ร้อยละ 40 ของนักเรียนชั้น ป.6 ทั้งหมด
5. วิธีการคำนวณ :  $\frac{\text{จำนวนนักเรียนชั้น ป.6 ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้}}{\text{จำนวนนักเรียนชั้น ป.6 ทั้งหมด}} \times 100$
6. ข้อมูลปัจจุบัน(ข้อมูลพื้นฐาน) : นักเรียนชั้น ป.6 ที่สามารถใช้อินเทอร์เน็ตได้มีร้อยละ 60 ของนักเรียนชั้น ป.6 ทั้งหมด (กลุ่มเป้าหมายที่จะต้องสอนให้ใช้อินเทอร์เน็ตให้เป็น ร้อยละ 40 ของนักเรียนชั้น ป.6 ทั้งหมด)
7. แหล่งข้อมูล/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล : โรงเรียน/แฉงนับ
8. ความถี่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล/รายงาน : ทุก 1 ภาคเรียน

### รายละเอียดตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัด : สัดส่วนของจำนวนนักเรียนต่อครู 1 คน
2. ขอบเขตความหมาย : นักเรียนและครูของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล
3. หน่วยวัด : คน
4. เป้าหมาย/เกณฑ์(ปี 2548) : นักเรียน 35 คน : ครู 1 คน
5. วิธีการคำนวณ : จำนวนนักเรียน  
จำนวนครู
6. ข้อมูลปัจจุบัน(ข้อมูลพื้นฐาน) : นักเรียน 50 คน : ครู 1 คน
7. แหล่งข้อมูล/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล : กองการศึกษา/ทะเบียนสถิตินักเรียนและครูของโรงเรียนในสังกัดเทศบาล
8. ความถี่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล/รายงาน : ภาคเรียนละ 1 ครั้ง

### รายละเอียดตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัด : อัตราการผลิตขยะ (กก./คน/วัน)
2. ขอบเขตความหมาย : ปริมาณขยะที่ผลิตขึ้นในเขตเทศบาล
3. หน่วยวัด : กก.
4. เป้าหมาย/เกณฑ์(ปี 2548) : 2 กก. : 1 คน : 1 วัน
5. วิธีการคำนวณ : ปริมาณขยะที่ผลิตขึ้นในเขตเทศบาล  
จำนวนประชาชนในเขตเทศบาล ทั้งหมด X จำนวนวันที่ผลิตขยะ
6. ข้อมูลปัจจุบัน(ข้อมูลพื้นฐาน) : 5 กก. : 1 คน : 1 วัน
7. แหล่งข้อมูล/วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล : สำนักงานช่าง/รายงานสถิติ
8. ความถี่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล/รายงาน : เดือนละ 1 ครั้ง

จากจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาที่กล่าวมาข้างต้น คือ

1. นักเรียนสามารถสอบเรียนต่อโรงเรียนประจำจังหวัดได้
2. นักเรียนมีความซื่อสัตย์ สุจริต
3. นักเรียนอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น สามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดได้ ดังนี้

1. ร้อยละของนักเรียนสามารถสอบเรียนต่อโรงเรียนประจำจังหวัดได้(เป้าหมาย 85%)
2. ร้อยละของนักเรียนมีความซื่อสัตย์ สุจริต (เป้าหมาย 90%)
3. ร้อยละนักเรียนอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น (เป้าหมาย 100%)

และกำหนดยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

1. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
2. การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน
3. การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม และ ภูมิปัญญาท้องถิ่น
4. การพัฒนาสุขภาพนักเรียน

ในแต่ละยุทธศาสตร์สามารถกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางการพัฒนาได้ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

กลยุทธ์

1. การพัฒนาอุปกรณ์การเรียนการสอน
2. การพัฒนาคุณภาพครู
3. การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของนักเรียน

กลยุทธ์

1. การสอดแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรมในสาระการเรียนรู้
2. การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณธรรมจริยธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

กลยุทธ์

1. การสอดแทรกเนื้อหาเกี่ยวกับศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นในสาระการเรียนรู้
2. การจัดกิจกรรมเพื่ออนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น

### **การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ**

การแปลงแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการนำเอาแต่ละยุทธศาสตร์ และแต่ละกลยุทธ์(แนวทางการพัฒนา) มากำหนดเป็นโครงการกิจกรรม ซึ่งโครงการและกิจกรรมที่กำหนดขึ้นจะต้องนำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์(จุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนา)ที่กำหนดไว้



จากยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถกำหนดเป็นโครงการได้ ดังนี้  
กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาอุปกรณ์การเรียนการสอน

1.1 โครงการจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนที่มีคุณภาพและทันสมัย

กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาคุณภาพครู

2.1 โครงการฝึกอบรม

2.2 โครงการศึกษาดูงาน

2.3 โครงการประกวดครูดีเด่น

กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนากระบวนการเรียนการสอน

3.1 โครงการสอนพิเศษเพิ่มเติมในวันหยุด

### **การติดตามประเมินผล**

1. การประเมินผลโครงการก่อนการดำเนินการ(Pre Evaluation Program )  
ได้แก่

(1) การตัดสินใจพิจารณาโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgement)

(2) การศึกษาความเป็นไปได้ (Feasibility Study) เช่น

- การประเมินความต้องการจำเป็น (Need Assessment)

- การวิเคราะห์ต้นทุนต่อผลตอบแทน (Cost-Benefit Analysis)

- SWOT Analysis

(3) การทดลองนำร่อง (Pilot Study)

2. การติดตามโครงการขณะดำเนินการ (Monitoring Evaluation Program) เช่น

(1) เทคนิค PERT (Program Evaluation Review Technique)

(2) เทคนิค CPM(Critical Path Method)

(3) การทำ Gantt Chart

3. การประเมินผลหลังโครงการ(Summative Evaluation)ตามหลักการ  
บริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management) ประเมินที่ ผลงาน  
(Outputs) และผลลัพธ์(Outcomes)

.....

