

กลยุทธ์ของสถานศึกษากระบวนการที่ต้องมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง Strategy of Schools Real Participation Process

นิลาวัลย์ หนูน้ำคำ¹ Nilawan Nunamkham¹

¹ข้าราชการครู คศ. 1 โรงเรียนบดินทรเดชา (สิงห์ สิงหเสนี) ๔ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2
Practitioner Level in Bodindecha (Sing Singhaseni) 4 school, The secondary Educational Service Area Office 2 Bangkok.

*Corresponding author e-mail: nilawan.n@bodin4.ac.th

Received: 13 June 2021, Revised: 10 September 2022, Accepted: 10 September 2022

บทคัดย่อ

ในสภาพแวดล้อมทั่วไปที่เป็นพลวัต ส่งผลให้องค์กรทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ต้องปรับตัวเพื่อเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเพื่อสามารถบริหารงานได้บรรลุความสำเร็จ "การวางแผนกลยุทธ์" โดยกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในคณะทำงานและการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์การของบุคลากร การมีพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็น การได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา และความรู้สึกรับผิดชอบต่องาน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงในการบริหารองค์การโดยมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (4) เลือกกลยุทธ์ขององค์การ และ (5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนเชิงกระบวนการ และการสร้างคุณค่า เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นวัตถุประสงค์ของบทความนี้จึงมุ่งนำเสนอ กระบวนการมีส่วนร่วม การวางแผนกลยุทธ์ เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้ และการแสดงหลักคิดอย่างเป็นระบบในการวางแผนในปัจจุบันเพื่ออนาคตที่พึงปรารถนา

คำสำคัญ: กระบวนการมีส่วนร่วม; การวางแผนกลยุทธ์

ABSTRACT

The dynamic environment Resulting in both private and public organizations Must adapt to face changing environments And to be able to manage the work to achieve success "Strategic planning" through the participation process of personnel in the working group and the strategic planning of the educational institution. The factors affecting the creation of strategic planning involvement include: Understanding of human resource strategic planning Having space to express opinions Getting support from your supervisor And a sense of responsibility for the work It is the duty of senior management in organizational

management. The strategic planning process includes (1) setting goals and missions of the organization (2) analysis of the external environment of the organization (3) analysis of the internal environment of the organization (4) selecting the organizational strategy and (5) implementing the strategy. Into action Strategic planning is therefore process planning. And creating value To achieve effective and efficient implementation throughout the organization. Therefore, the purpose of this article is to present Participation process Strategic planning Organization environment analysis tool for strategic planning. To be a database of knowledge and to represent the principles of systematic thinking in planning the present for the desirable future.

Keywords: Participation process; Strategic Planning

บทนำ

ในยุคที่การบริหารงานเปลี่ยนแปลงจากยุคของระบบตัวแทน ไปสู่ยุคของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมมากขึ้น ซึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ทำให้ทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนหันมาให้ความสนใจกับการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรมากขึ้น เพราะบุคลากรเป็นทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และเป็นปัจจัยหลักในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร การสร้างการมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กรจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รับรู้ถึงคุณค่าที่องค์กรมอบให้และส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ด้านการดำเนินงานในเชิงบวก

กิจกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรทุกประเภทและจำเป็นต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรคือ การวางแผนเพราะการวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและการคาดการณ์สิ่งที่องค์กรต้องปฏิบัติ หรือต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการบริหารและเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์และการวางแผนไปสู่ภาพเป้าหมายนั้น เพื่อความสำเร็จในการบริหาร องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคลากรในการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในอย่างรอบคอบ เพื่อกำหนดทางเลือกหรือกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อนาคตขององค์กร โดยการเข้าใจถึงภาพบริบททั้งหมดขององค์กร หาไม่แล้วยากที่จะบริหารและวางแผนกลยุทธ์ได้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560)

จากบริบทของโรงเรียนส่วนมากนั้น การเข้ามามีส่วนร่วมของครูในการจัดทำแผนแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ยังมีปัญหาในการดำเนินงานหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็น ด้านการเตรียมการวางแผน การสำรวจความต้องการของชุมชนผู้ปกครองและประชาชน เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการยังมีน้อย ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผน

กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการยังไม่ชัดเจน ด้านการดำเนินงานตามแผน มีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนและโครงการที่ยังไม่เป็นไปตามขั้นตอนและตามระยะเวลาที่กำหนด และด้านการประเมินผลและรายงาน ยังขาดการกำกับควบคุม ดูแล ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะ ด้านการปรับปรุงแผนหรือการจัดทำแผนใหม่ ยังขาดการวิเคราะห์ความคุ้มค่าและความคุ้มค่าจากผลการดำเนินงาน ไม่ได้นำผลการประเมินผลการดำเนินงานมาประกอบการพิจารณาปรับแผนหรือจัดทำแผนใหม่

ดังนั้นกระบวนการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ในทางตรงข้ามการไร้ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ก็เปรียบเสมือนเรือที่ขาดหางเสือย่อมไปไม่ถึงจุดหมายปลายทาง ในบทความจึงได้นำเสนอความหมายการมีส่วนร่วม ทฤษฎีการมีส่วนร่วม การวางแผนกลยุทธ์ และแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้ทางการศึกษาและการประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การ

1. กระบวนการมีส่วนร่วม

1.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

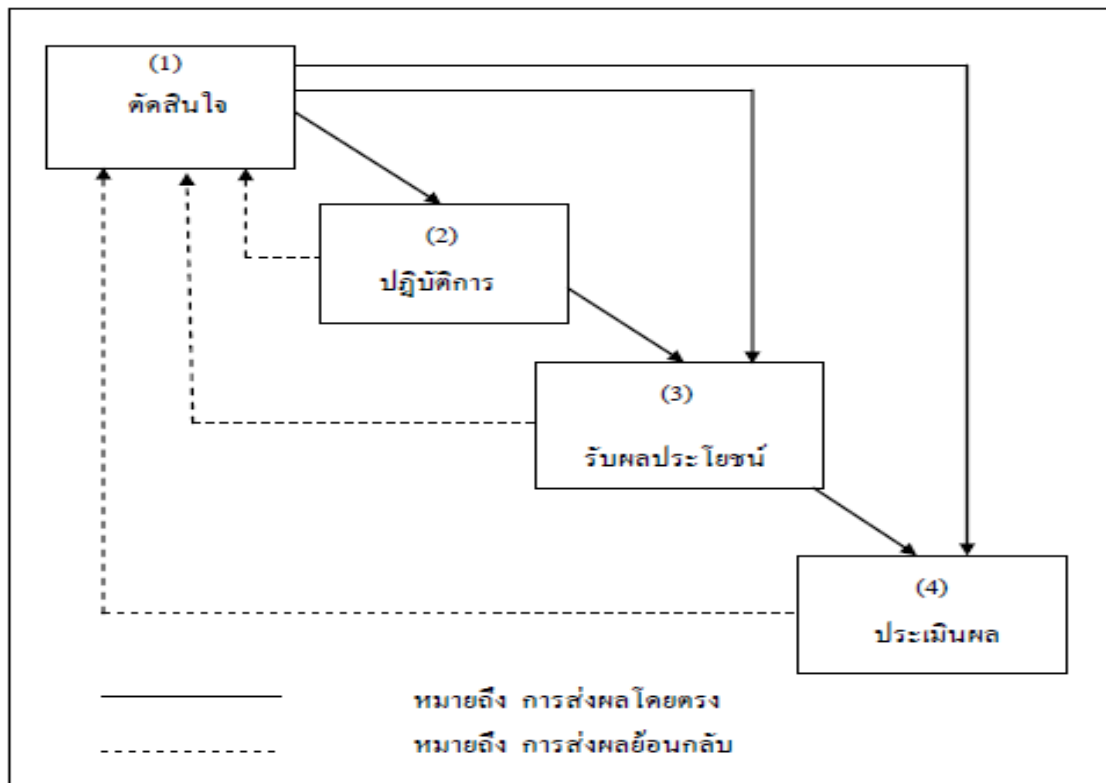
มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้หลากหลายทั้งที่คล้ายและแตกต่างกัน ตามความเข้าใจของแต่ละบุคคล เช่น

Cohen and Uphoff (1980) กล่าวถึงการมีส่วนร่วมโดยทั่วไปในขั้นตอนการตัดสินใจ ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการตัดสินใจได้เพียงอย่างเดียว ยังใช้การตัดสินใจควบคู่ไปกับขั้นตอน การปฏิบัติการ ด้วย การตัดสินใจยังเกี่ยวข้องกับประชาชน ในเรื่องของผลประโยชน์ และการประเมินผล ในกิจกรรมการพัฒนาด้วย โดยที่ผลประโยชน์นั้นเป็นผลมาจากขั้นตอนการตัดสินใจ แล้วทั้งสิ้น และยังส่งผลสะท้อนกลับจากการประเมินผล และการปฏิบัติการกลับสู่การตัดสินใจ อีกด้วย การมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Cohen and Uphoff แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ริเริ่ม ตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติการ
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริหาร และการประสานขอความร่วมมือ
3. การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ (Benefits) ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางสังคมหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) เป็นการควบคุมตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมดและเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วม

1.2 องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม

องค์ประกอบของการมีส่วนร่วม Cohen and Uphoff (1980) ได้กล่าวถึงลักษณะของการมีส่วนร่วมว่าประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ การมีส่วนร่วมในการประเมินผล ดังแสดงในภาพประกอบ



รูปแบบการมีส่วนร่วมของประชาชนตามแนวคิดของ Cohen and Uphoff (1980)

จากภาพจะเห็นได้ว่ารูปแบบการมีส่วนร่วมของ ประชาชนในขั้นตอนการตัดสินใจมีความสำคัญมาก เนื่องจากส่งผลโดยตรงจากการปฏิบัติการ การรับ ผลประโยชน์ และการประเมินผล และจากการปฏิบัติการก็มีผลกระทบต่อ การรับผลประโยชน์และ การประเมินผล ขณะเดียวกัน การปฏิบัติการ การรับผลประโยชน์และการประเมินผลยังส่งผล ย้อนกลับสู่การตัดสินใจด้วย

World Health Organization (1978) ได้เสนอรูปแบบของการมีส่วนร่วมที่ถือว่าเป็น รูปแบบที่ สมบูรณ์แท้จริง ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ

1. การมีส่วนร่วมในการวางแผน การวิเคราะห์ปัญหา การจัดลำดับความสำคัญของปัญหา
2. กำหนดการใช้ทรัพยากร
3. กำหนดวิธีการติดตามประเมินผล
4. การร่วมตัดสินใจในทุกขั้นตอน

การมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม โดยจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดสรร ควบคุม การเงินและการบริหาร การร่วมใช้ผลประโยชน์ ประชาชนจะต้องมีความสามารถในการนำเอากิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ซึ่งเป็นการยกระดับการพึ่งตนเอง เป็นการควบคุมทางสังคมและได้รับผลประโยชน์

นอกจากนี้ ยังได้จำแนกรูปแบบของการมีส่วนร่วมเป็น 3 รูปแบบด้วยกัน คือ

1. รูปแบบโดยเนื้อหา หมายถึง การที่เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาโดยการเข้าร่วมการตัดสินใจ และกำหนดแผนกลยุทธ์ เข้าร่วมการกระทำ เข้าร่วมในการรับผลประโยชน์ และเข้าร่วมในการประเมินผลของการกระทำ

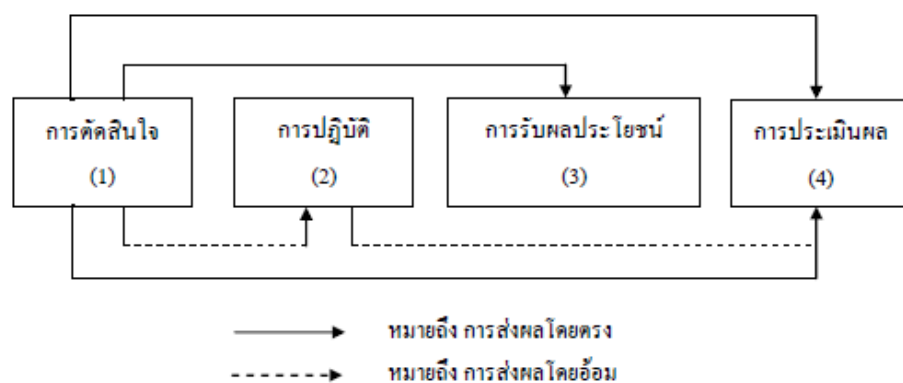
2. รูปแบบโดยการจัดรูปความสัมพันธ์หรือการจัดรูปขององค์กร หมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมในเนื้อหาเบื้องต้นด้วยรูปแบบความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน อาจเป็นการมีส่วนร่วมโดยสมัครใจ การมีส่วนร่วมแบบชักจูง การมีส่วนร่วมแบบถูกบังคับ หรืออาจเป็นแบบมีตัวแทนในการเข้าร่วมก็ได้

3. รูปแบบโดยกิจกรรม หมายถึง การเข้าร่วมโดยมีเนื้อหาและความสัมพันธ์ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง บุคลากรจะเข้าร่วมในกิจกรรมในรูปแบบการแข่งขันหรือแบบเฉื่อยชาก็ได้

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า รูปแบบและลักษณะของการมีส่วนร่วมมีได้หลายรูปแบบ เริ่มจากการมีส่วนร่วมในการประชุม ร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ ร่วมแก้ไขปัญหา ร่วมรับผลประโยชน์ ไปจนถึงการมีส่วนร่วมในการติดตามประเมินผล ซึ่งในแต่ละรูปแบบ แต่ละขั้นตอนนั้นจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อกันตามลำดับขั้นตอน

1.3 ทฤษฎีการมีส่วนร่วม

Cohen and Uphoff (1980) กล่าวถึง การมีส่วนร่วมโดยทั่วไปในขั้นตอนการตัดสินใจไม่ได้หมายความว่า เป็นการตัดสินใจได้เพียงอย่างเดียว ยังใช้การตัดสินใจในควบคู่ไปกับการปฏิบัติการด้วย การตัดสินใจยังเกี่ยวข้องในเรื่องของผลประโยชน์และการประเมินผล ในกิจกรรมการพัฒนาด้วย จะเป็นการตัดสินใจนั้นเกี่ยวข้องเกือบโดยตรงกับการปฏิบัติ และเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์และการประเมินผลด้วย โดยที่ผลประโยชน์นั้นเป็นผลมาจากขั้นตอนการตัดสินใจแล้วทั้งสิ้น นอกจากนี้ก็จะมีผลสะท้อนกลับจากการประเมินผลและการปฏิบัติการกลับไปสู่การตัดสินใจอีกด้วย



แนวคิดสัมพันธ์การมีส่วนร่วม Cohen and Uphoff (1980)

จะเห็นได้ว่าการมีส่วนร่วมมี 4 ขั้นตอน คือการมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการ ปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ทุกขั้นตอนมีความสัมพันธ์โดยมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมที่ขั้นตอนการตัดสินใจเป็นประการสำคัญ ซึ่งในแนวทางการมีส่วนร่วมนั้นมุ่งให้บุคลากรเป็นผู้คิดค้นปัญหา เป็นผู้ที่มิพบาพบในทุก ๆ เรื่อง

ซึ่งแนวความคิดนี้มีกรอบพื้นฐานและวิเคราะห์การมีส่วนร่วม ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ การริเริ่มตัดสินใจ การดำเนินการตัดสินใจ และการตัดสินใจปฏิบัติการ
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากร การบริการ และการประสานขอความช่วยเหลือ
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ไม่ว่าจะเป็นประโยชน์ทางวัตถุ ผลประโยชน์ทางด้าน สังคมหรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล เป็นการควบคุม ตรวจสอบการดำเนินกิจกรรมทั้งหมด และเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมตามแนวคิดของ Cohen and Uphoff คือการที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินโครงการหรือกิจกรรมใด ๆ ตั้งแต่การร่วมในการตัดสินใจ การร่วมในการปฏิบัติ การร่วมในผลประโยชน์ที่เกิดจากโครงการ และการร่วมประเมินผลโครงการ

Reeder (1974) ได้สรุปปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลต่อการมีส่วนร่วมไว้ 11ประการ ดังนี้

1. การปฏิบัติตนในสอดคล้องตามความเชื่อพื้นฐาน กล่าวคือ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลดูเหมือนจะเลือกแบบวิธีการปฏิบัติซึ่งสอดคล้องและคล้ายคลึงกับความเชื่อพื้นฐานของตนเอง
2. มาตรฐานคุณค่า บุคคลและกลุ่มบุคคลเหมือนจะปฏิบัติในลักษณะที่สอดคล้องในมาตรฐานคุณค่าของตนเอง
3. เป้าหมายบุคคล และกลุ่มบุคคลดูเหมือนจะส่งเสริมปกป้องและรักษาเป้าหมายของตนเอง
4. ประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดาพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล บางครั้งมีรากฐานมาจากประสบการณ์ที่ผิดปกติธรรมดา
5. ความคาดหวัง บุคคลและกลุ่มบุคคลจะมีพฤติกรรมตามแบบที่ตนเองคาดหวังจะต้องประพฤติในสถานการณ์เช่นนั้น ทั้งยังชอบปฏิบัติต่อผู้อื่นในลักษณะที่ตนเองคาดหวังจากผู้อื่นด้วยเช่นกัน
6. การมองแต่ตนเอง บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งคิดว่าตัวเองควรกระทำเช่นนั้น
7. การบีบบังคับบุคคลและกลุ่มบุคคล มักจะทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความรู้สึกตนถูกบังคับให้ทำ
8. นิสัยและประเพณี บุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะทำสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเขามีนิสัยชอบกระทำเมื่ออยู่ในสถานการณ์นั้นๆ

9. โอกาส บุคคลและกลุ่มบุคคลมักเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบการปฏิบัติของสังคมโดยเฉพาะในทางที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและชนิดของโอกาส ซึ่งโครงสร้างของสังคมเอื้ออำนวยในการเข้ามามีส่วนร่วมในการกระทำเช่นนั้น เท่าที่พวกเขาได้รับรู้มา

10. ความสามารถบุคคลและกลุ่มบุคคลมักจะเข้ามามีส่วนร่วมกันในกิจกรรมบางอย่างที่ตนเองเห็นว่าสามารถทำในสิ่งที่ต้องการให้เขาทำในสถานการณ์เช่นนั้น

11. การสนับสนุนบุคคลมักจะเริ่มปฏิบัติเมื่อเขารู้สึกว่าเขาได้รับการสนับสนุนที่ดีพอให้กระทำการเช่นนั้น

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม ตามแนวคิดของ Reeder นั้น คือ การเข้ามาปฏิบัติกิจกรรมในฐานะที่มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมกัน ในสถานะที่เท่าเทียมกันและด้วยความสมัครใจของแต่ละคน การมีส่วนร่วมสำคัญเพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการพัฒนาทั้งปวงที่มีผลยั่งยืน ส่งเสริมความเป็นมนุษย์และความเสมอภาค การมีส่วนร่วมนั้นเป็นกระบวนการที่เป็นประชาธิปไตยความเท่าเทียมกัน การถ่ายทอดและการรับรู้ปัญหาให้กลายเป็นเป้าหมายในการดำเนินการเลือกแก้ปัญหาาร่วมกันระดับของการมีส่วนร่วมนั้นขึ้นอยู่กับความเต็มใจจะเข้าร่วมกิจกรรมนั้นโดยไม่มีการบังคับขู่เข็ญหรือกดดันใด ๆ

2. การวางแผนกลยุทธ์

2.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การนิยามความหมายของการวางแผนกลยุทธ์สามารถจำแนกการอธิบายออกเป็นความหมายของการวางแผนและคำว่า กลยุทธ์ โดยมีนักวิชาการ ได้นิยามความหมายของการวางแผน อาทิ W.W. Simmons (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนไว้ 2 ความหมาย กล่าวคือ

2.1.1 ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความ การวัดผลงาน และการพัฒนาบุคคล

2.1.2 ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมของงานและมุ่งสู่อนาคต

เช่นเดียวกับ Elbert Wohlstetter (อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2541) ให้คำอธิบายความหมายของการวางแผน คือ วิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่จะต้องมีอยู่ก่อนการกระทำ การวางแผนจะต้องหาคำตอบ 2 ประการนี้ให้ได้คือ

(1) ความมุ่งหมายขององค์กรหรือแผนงานคืออะไร

(2) อะไรคือวิธีการที่ดี ที่สุดจะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้น ยิ่งกว่านั้นยังเน้นอีกต่อไปว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอและสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

สำหรับนักวิชาการไทยปรากฏตามที อนันต์ เกตุวงศ์ (2541) กล่าวว่า การวางแผนคือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะทำกันอย่างไร (How)

สำหรับกลยุทธ์นั้น Kenneth Andrews ได้นำแนวคิดกลยุทธ์มาเผยแพร่ ครั้งแรกในงานเขียนสุดคลาสสิกชื่อ The Concept of Corporate Strategy ได้นิยาม กลยุทธ์ ว่าเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถสร้างขึ้นได้และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การ

ต่อมา Michael E. Porter ได้ให้คำจำกัดความกลยุทธ์ว่า เป็นหลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันขององค์การธุรกิจ เช่นเดียวกับ Fitts and Lei (2000 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจำนงค์, 2555) กล่าวคือ "กลยุทธ์" เป็นความคิด แผนงาน และการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง สำหรับ Henry Mintzberg ได้ใช้หลักการ 5Ps หรือตัวอักษร P ห้าตัวที่ใช้แทนความหมายของกลยุทธ์ดังต่อไปนี้ (Henry Mintzberg, 1994)

P 1 แผน (Strategy is a plan) หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง หรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคต

P 2 แบบแผน (Strategy is a pattern) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา

P 3 ตำแหน่ง (Strategy is position) การเน้นไปที่ความสำคัญของตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน

P 4 ทศนภาพ (Strategy is a perspective) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ต้องการให้สมาชิกขององค์การยึดถือร่วมกัน

P 5 กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy) หมายถึง การวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้กลอุบาย หรือกลวิธีในการเดินหมากเดินเกมส์ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้กลยุทธ์จึงเป็นแผนที่มุ่งสร้างสมรรถนะ สร้างความได้เปรียบขององค์การในแข่งขัน จากความแตกต่างหรือความเป็นเอกลักษณ์ขององค์การ โดยการมุ่งเน้นไปที่การวางแผนในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการ

2.2 เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การสำหรับการวางแผนกลยุทธ์

ในสภาพแวดล้อมการบริหารงานขององค์การ ในยุคโลกาภิวัตน์ องค์การย่อมถูกกระทบด้วยสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อกันเป็นลูกโซ่ไปทั่วโลก องค์การใดสามารถปรับตัวได้ทันย่อมส่งผลต่อความสามารถในความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์การ ในทางตรงข้ามหากองค์การไม่ได้มีการวางแผนที่สอดคล้องกับ

สภาพแวดล้อม ก็อาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการบริหารได้ เพื่อสร้างความสำเร็จในการบริหาร องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร โดยมีเครื่องมือ ทางการบริหารมากมายที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและแตกต่างให้กับองค์กร อาทิ SWOT Analysis, PESTEL Analysis, The five competitive forces, Balanced Scorecard (BSC), Tows Matrix

Henry Mintzberg ได้เสนอตัวแบบในการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นตัวแบบที่เป็นทางการและเป็นตัว แบบที่ง่ายชัดเจน โดยเป็นงานของนักวิชาการในสังกัด Harvard Business School เรียกว่า Core "Design School" Model of Strategy Formation หรือที่รู้จักเป็นการทั่วไปในทาง การบริหารว่า SWOT Model

หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร คือ กลยุทธ์กำหนดขึ้นจากการพิจารณา โอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) ของสภาพแวดล้อมภายนอกที่น่าจะมีผลต่อองค์กร โดยถือเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key success factors: KSF) และการประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในองค์กร เพื่อกลั่นกรองสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์กร (distinctive competence) (ปกรณ ปริยากร, 2548)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ทั่วไปที่ไม่แน่นอนที่อาจจะ เกิดขึ้นได้โดยคาดไม่ถึงต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยในการวิเคราะห์ ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัย ด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านระบบนิเวศ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แสดงถึงโอกาส อุปสรรคของ องค์กร (John A. Pearce II and Richard B. Robinson, 2015) เช่นเดียวกับอัจฉรา จันทรฉาย (2558) กล่าวว่า โอกาส และอุปสรรคขององค์กรในการดำเนินการขององค์กรเกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย หรือเรียกการวิเคราะห์ปัจจัย สภาพแวดล้อมดังกล่าวว่า PESTEL Analysis ซึ่งจะต้องคาดการณ์ในอนาคตว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเกิดจะมี ผลกระทบต่อการกิจอย่างไร และเป็นการวิเคราะห์การแข่งขันที่จะครอบคลุมถึงสภาวะการแข่งขันใน ปัจจุบันและอนาคต

นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถใช้กรอบแนวคิด "The five competitive forces" หรือเรียกในภาษาไทยว่า "ห้าพลังแห่งการแข่งขัน" ของ Michael E.Porter เพื่อใช้ศึกษาในเชิง วิเคราะห์ถึงสภาวะการณ์ของการแข่งขันรวมถึงสภาวะทางเศรษฐกิจในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ กรอบแนวคิด ของ Porter ยังกระตุ้นนักวางแผนกลยุทธ์มองออกไปข้างนอกสมรรถภูมิ แข่งขันไปถึงผู้เล่นและผู้มีอิทธิพลอื่น ๆ ที่เป็นผู้กำหนดความสามารถในการทำกำไร และ การเติบโตในอุตสาหกรรมนั้น ซึ่ง Porter ให้ความเห็น ว่าพลังทั้ง 5 มีอิทธิพลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างสูง ประกอบด้วย (1) การต่อสู้ของคู่แข่งปัจจุบัน (2) คู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพ (3) ภาวะคุกคามจากสินค้าหรือบริการภายนอก (4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และ (5) อำนาจต่อรองของผู้จัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบ

ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสำคัญยิ่งที่ทำให้้องค์กรสามารถค้นพบ สมรรถนะที่เป็นจุดแข็งขององค์กร และค้นพบปัจจัยความสำเร็จขององค์กรที่มาจากโอกาสเพื่อนำจุดแข็ง

และโอกาสไปใช้ในการหลีกเลี่ยงอุปสรรคและสามารถทำให้องค์กรพัฒนาวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ขององค์การ ได้อย่างเหมาะสมจากการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การ จะพัฒนาสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การในรูปแบบต่าง ๆ ด้วยเครื่องมือ SWOT Matrix โดยแบ่งรูปแบบการจับคู่กลยุทธ์ของ SWOTออกเป็น (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, ศรินทร ภูจินดา และคณะ, 2553)

- (1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) คือ การใช้จุดแข็งขององค์การกับโอกาสมากำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก
- (2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) คือ การใช้โอกาสมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์การ
- (3) กลยุทธ์เชิงรับ (ST) คือ การใช้จุดแข็งขององค์การมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อรับมือกับอุปสรรค
- (4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) คือการใช้จุดอ่อนและข้อจำกัดขององค์การพิจารณาร่วมกันกำหนดเป็นกลยุทธ์ป้องกัน

เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์การจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้วางแผนหรือผู้บริหารมีความคิดเป็นระบบ ทำให้รู้จักองค์การตนเอง และรู้จักปัจจัยภายนอก ก่อนที่จะพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบ ความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์การ ซึ่งองค์การสามารถเลือกนำมาใช้ได้ตามศักยภาพและความเหมาะสมขององค์การกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตขององค์การ ซึ่งเป็นเป้าหมายในระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในขององค์การเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่จะนำองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น องค์การจะต้องตอบคำถาม 3 ประการ ให้ชัดเจน คือ (1) องค์การเราอยู่ที่ไหน (2) องค์การของเราจะไปที่ไหน (3) องค์การของเราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร คำตอบที่ได้คือ องค์การจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นกระบวนการ ภัยคุกคามตัวแบบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของ Hill, Jones and Schilling (2015) ได้กำหนดขั้นตอนหลักของการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นทางการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ
- (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันภายนอกขององค์การเพื่อกำหนดโอกาสและอุปสรรค
- (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน
- (4) เลือกกลยุทธ์ที่สร้างจุดแข็งแก่องค์การ และแก้ไขจุดอ่อน โดยการใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ และหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอกขององค์การ
- (5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์จึงเห็นได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือเป้าหมาย เป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์การเฝ้าฝนปรารถนาให้องค์การเป็นเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, ศรินทร ภูจินดา และคณะ, 2553) เป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่แปลงเอกลักษณ์ จุดมุ่งหมาย และความตั้งใจระยะยาวให้เป็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนและจับต้องได้

การบริหารและพัฒนาที่สามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และผู้บริหารระดับกลางจะนำกลยุทธ์หลักไปเป็นกรอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานทั้งในสายงานหลักและสนับสนุน ซึ่งต้องมีการจัดทำรายละเอียดกลวิธี หรือแผนงานทั้งในส่วนงานประจำและงานที่ต้องจัดทำขึ้นเป็นโครงการสำหรับในขั้นตอนของการดำเนินงานถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นจะเป็นผู้นำแผนไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดวางระบบการติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานต่อไป (ปกรณ ปรียากรณ์, 2548)

นอกจากนี้เครื่องมือที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในการปฏิบัติอีกเครื่องมือหนึ่ง คือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) ดังที่ Kaplan and Norton (1996, 2001) ได้เสนอแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) และแผนที่กลยุทธ์ โดยการระบุเป็นแผนภาพเพื่อการสื่อสารและบอกเล่ากลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้กรอบการบริหารจัดการที่สามารถวัดผลได้ การสร้างระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่สามารถวัดผลได้ตามกรอบ BSC หมายความว่า เพื่อให้องค์การบรรลุวิสัยทัศน์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ BSC จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งองค์ประกอบของมุมมอง 4 ด้าน คือ วัตถุประสงค์ เป้าหมายในแต่ละมุมมอง ตัวชี้วัด และโครงการที่จะดำเนินการในแต่ละมุมมองหลักการดังกล่าวสามารถนำมาเขียนเป็นแผนที่กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่เป็นเหตุเป็นผลอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามแผนที่กลยุทธ์ไม่ใช่เครื่องมือที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จเสมอไป การที่้องค์การจะประสบความสำเร็จภายใต้แผนที่กลยุทธ์นั้น สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนทั้งกลยุทธ์และตัวชี้วัด ความสัมพันธ์ของผลกับเหตุ แรงผลักดัน การดำเนินการเชื่อมโยงกับงบประมาณ และการสร้างแผนงาน การปรับแผนงาน การริเริ่ม ที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร (Kaplan and Norton, 1996)

ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการ โดยมีการวิเคราะห์ความคิดในเชิงกลยุทธ์ กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการปฏิบัติแบบมียุทธวิธี เพราะการวางแผนกลยุทธ์จากกระบวนการสำคัญข้างต้น เห็นได้ชัดแจ้งว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องของความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการประเมินผล

3. แนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์

หากกล่าวถึงความสำเร็จของการบริหารสถานศึกษานั้น สามารถวัดได้จากตัวชี้วัดต่าง ๆ ความสำเร็จดังกล่าวขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารและบุคลากรภายในสถานศึกษา และปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จหัวใจสำคัญคือ การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา รวมทั้งการมีความรู้ความเข้าใจ ในงานที่ทำและการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้บุคคลได้ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบที่มีต่องาน เกิดเป็นความรู้สึกในการที่จะต้องเข้ามารับผิดชอบดำเนินการให้งานนั้นบรรลุผลด้วยความสมัครใจ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Branch (2002) เรื่อง

"Participative management and employee and stakeholder involvement" และแนวคิดของวันชัย (2549) ที่ได้อธิบายไว้ว่า

กุญแจสำคัญประการหนึ่งในการสร้างการมีส่วนร่วมของบุคคลในองค์กร คือ บทบาทหน้าที่ของผู้นำ ที่สามารถสะท้อนความคิดที่สร้างแรงจูงใจ และไม่โน้มเอียงไปตามอิทธิพลของผู้ที่มีอำนาจเหนือกว่า แต่ให้ความเคารพในบุคลากรทุกคนในการกระตุ้นให้เกิดการมองหาความรับผิดชอบ หรือหนทางแก้ไข ปัญหาใหม่ๆ จะต้องเป็นการดำเนินการพัฒนาให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ โดยที่บุคคลในฐานะต่าง ๆ หรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องก่อความรู้สึกรับผิดชอบ โดยที่บุคคลในฐานะต่าง ๆ หรือบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องก่อความรู้สึกรับผิดชอบและสร้างแรงกระตุ้นต่อบุคคลอื่นๆ ให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ บนพื้นฐานแห่งการที่บุคคลมีความมั่นใจว่าเหตุและผลทางความคิดจะได้รับการสนับสนุน เช่นเดียวกันกับงานวิจัยของ Allen (2003) และ Horsford (2013) ที่ได้อธิบายไว้ว่าการปรับใช้การมีส่วนร่วมในการบริหารงานองค์กร เป็นการบอกเป็นนัยว่า องค์กรนั้นให้ความสำคัญกับข้อมูลที่บุคคลนำเสนอและยอมรับในความพยายามที่บุคคลนั้นกระทำเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะทำให้บุคลากรมีโอกาสมากขึ้นในการใช้ความสามารถที่ตนเองมีอยู่อย่างเต็มศักยภาพ และเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน นอกจากนี้ยังช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจที่ดีขึ้นเกี่ยวกับความคิดของบุคลากร ทำให้สามารถกำหนดนโยบายได้สอดคล้อง และสนองต่อความต้องการของบุคลากรได้

บทสรุป

การวางแผนกลยุทธ์มีกระบวนการสำคัญซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหาร คือ กระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะปัจจัยหนึ่งที่จะช่วยสร้างความสำเร็จให้กับการจัดแผนกลยุทธ์คือ ความร่วมมือของบุคลากรในหน่วยงาน เพราะเป็นผู้ที่เข้าใจการดำเนินงาน และบริบทของหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งก็คือคนภายในหน่วยงานนั่นเอง และการวางแผนกลยุทธ์นั้นเป็นงานคิด งานที่ต้องการการระดมสมอง ไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยคนเดียว นอกจากนี้การพัฒนาวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย พันธกิจ ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ ข้อมูลสภาพแวดล้อมรอบด้านทั้งภายนอกและภายในองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมจากภายนอกประสานภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยีนวัตกรรม ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและปัจจัยด้านกฎหมาย หรือวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขัน สำหรับภายในวิเคราะห์สมรรถนะการปฏิบัติการขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบคอบ จะนำไปสู่การได้กลยุทธ์ที่สามารถแข่งขันได้ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ผ่านแผนกลยุทธ์ ดังนั้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเน้นกระบวนการมีส่วนร่วมในการคาดคะเนสภาพในอนาคต การคิดไปในอนาคตเพื่อที่จะได้กำหนดทิศทาง หรือกลยุทธ์การทำงานในอนาคตของหน่วยงานร่วมกัน สู่จุดหมายที่ต้องการเพื่อเตรียมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับองค์กร

องค์ความรู้ใหม่

จากการศึกษากระบวนการมีส่วนร่วมและการวางแผนกลยุทธ์ ทำให้สามารถระบุแนวทางในการสร้างการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ ตามรูปแบบวงจรคุณภาพ (PDCA) ได้ดังนี้

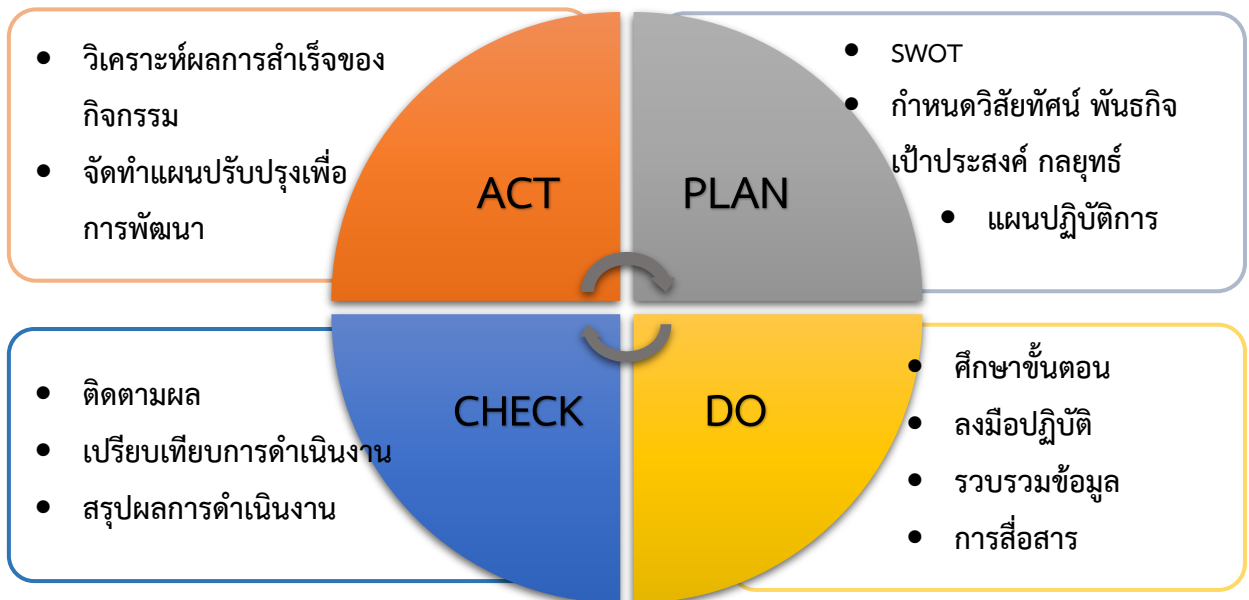
1. การสร้างความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผนกลยุทธ์ให้กับครูทั้งในกระบวนการจัดทำ SWOT กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติการจะทำให้บุคคลในคณะทำงานเข้าใจทราบถึงบทบาท และมองเห็นความจำเป็นสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. การให้ครูได้มีส่วนร่วมในการศึกษาขั้นตอน ลงมือปฏิบัติ รวบรวมข้อมูล และการสื่อสาร แสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดด้วยคำถาม หรือการพูดคุยกัน จะทำให้เกิดการใช้ความคิดพิจารณา ทบทวน และไตร่ตรองจนได้มาซึ่งความคิดเห็นที่ตรงไปตรงมา รวมทั้งได้รับความรู้ หรือแนวคิดใหม่ ๆ ให้กับการทำงาน

3. การมีส่วนร่วมของครูในการติดตามผล เปรียบเทียบการดำเนินงาน สรุปผลการดำเนินงาน

4. การมีส่วนร่วมของครูในการวิเคราะห์ผลการสำเร็จของกิจกรรม จัดทำแผนปรับปรุงเพื่อการพัฒนา

การสร้างความรู้สึกรับผิดชอบ โดยการได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ทั้งในกระบวนการทำงาน และการสนับสนุนด้วยการเปิดใจรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง



เอกสารอ้างอิง

- จักร ดิงศกัทธิย์. (2553). *กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์เพอร์เน็ท จำกัด.
- ณัฐยา สันตรการผล. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ : ภาคปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เพอร์เน็ท.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การวางแผน*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เรวัตร ชาตรีวิศิษฐ์, ศิรินทร ภูจินดา และคนอื่น ๆ. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ : Strategic Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินเฮาส์ โนว์เลจ.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. (2557). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ทวีพริ้นท์.
- ปกรณ ปรียากร. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). *กลยุทธ์ การวางแผนและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- วันชัย โกลละสุต. 2549. *กระบวนการมีส่วนร่วม*. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2564 จาก http://services.dpt.go.th/dpt_kmcenter/index.php?option=com_content&task=view&id=26&Itemid=1
- วันชัย วัฒนศัพท์. 2546. *การมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนาองค์กร*. ในกองรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน, ระบบทวิภาคีกับการแก้ปัญหาแรงงานในรัฐวิสาหกิจ, โรงแรมพญา เชนเตอร์ เมืองพัทยา ชลบุรี (มิถุนายน).
- อัจฉรา จันทรฉาย. (2558). *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำ BSC (Balanced Scorecard)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2541). *หลักและเทคนิคการวางแผน*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนิวัช แก้วจางค์. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: นำศิลป์โฆษณา.
- Allen, D. G., Shore, L. M., and Griffith, R. W. 2003. *The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process*. Journal of management, 29(1), 99-118.
- Bain and Company. (2018). *Management Tools & Trends*. Retrieved from <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>
- Branch, K. M. 2002. *Participative management and employee and stakeholder involvement*. Management Benchmarking Study, 1-27.
- Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones and Melissa A. Schilling. (2015). *Strategic management: An integrated approach*. Stamford, CT: Cengage Learning.

- Cohen, J. M., & Uphoff, N. T. (1980). *Participations place in rural development: Seeking clarity through specificity*. New York: World Developments.
- Freedman L. (2013). *Strategy: A history*. New York: Oxford University.
- Horsford, M. A. 2013. *Active employee participation in the public service decision making process: A public servant perspective*. JOAAG, 7(2).
- Henry Mintzberg. (1994). *Rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- John A. Pearce II and Richard B. Robinson. (2015). *Strategic management: Planning for domestic & global competition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kaplan and Norton. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Havard Business School Press.
- Kaplan and Norton. (2001) .*The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Havard Business School Press.
- John M. Bryson. (2011). *Creating your strategic plan: A work book for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- OK Nation. (2555). *การมีส่วนร่วม*. เข้าถึงได้จาก <http://www.oknation.net>
- Reeder, W. (1974). *Some aspect of the informal social participation of families*. New York: Cornell University.
- Porter. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- Thomas L. W., & David, J. H. (2006). *Concepts in strategic management and business policy*. New York: Prentice Hall.
- Thompson, P., Gamble & Strickland III. (2012). *Crafting and executing strategy concept and readings*. New York: McGill-Hill.
- World Health Organization. (1978). *Report of the international conference on primary health care*. New York: N.P.Press.