คู่มือ...วิธีวิเคราะห์ SWOT

และจัดทำกรอบยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

กลุ่มนโยบายและแผน เอกสารหมายเลข 6/2559

เกริ่นนำ

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่เป็นระบบ มักมองว่ามีความยุ่งยาก ซับซ้อน เสียเวลามาก โดยเฉพาะขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกหน่วยงาน (SWOT) ที่ต้องทำอย่างครอบคลุมทุกประเด็นโดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมวิเคราะห์และนำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

การวิเคราะห์ SWOT จึงเป็นจุดเริ่มต้นที่มีความสำคัญมากในการวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการตามสภาพบริบทของหน่วยงาน ซึ่งสามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด ดังนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 จึงได้จัดทำ ***คู่มือ...วิธีวิเคราะห์ SWOT และจัดทำกรอบยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ*** เพื่อให้การจัดทำ SWOT และการกำหนดกรอบทิศทางในการขับเคลื่อนนโยบายของหน่วยงาน/สถานศึกษาเป็นไปอย่างมีระบบครอบคลุม โดยผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนหน่วยงานหรือสถานศึกษาได้มีความรู้ ความเข้าใจในแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจนส่งผลต่อการวางแผนและจัดทำแผนที่มีคุณภาพต่อไป

(นายสุรศักดิ์ อินศรีไกร)

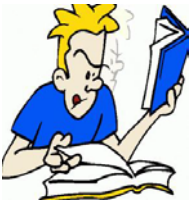
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2

1 เมษายน 2559

สารบัญ

	หน้า
เกริ่นนำ	
สารบัญ	
➡ **ความสำคัญของการวิเคราะห์ SWOT**	**1**
➡ **วิธีวิเคราะห์ SWOT**	**3**
☺ **รูปแบบที่** 1 รูปแบบ Mckinsey (7S/C-PEST)	3
- ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7S)	9
- ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (C-PEST)	21
- การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน	38
☺ **รูปแบบที่** 2 รูปแบบ การวิเคราะห์ 5 ด้าน	44
➡ **กรอบยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ**	**48**
☺ การเขียนวิสัยทัศน์	50
☺ การเขียนพันธกิจ	52
☺ การเขียนเป้าประสงค์หลัก	53
☺ การเขียนกลยุทธ์	54
เอกสารอ้างอิง	**55**
คณะผู้จัดทำ	

ความสำคัญ...ของการวิเคราะห์ SWOT



SWOT คืออะไรและมาจากไหนกันนะ..?

Strengths - จุดแข็งหรือจุดเด่น

Weaknesses - จุดอ่อนหรือจุดที่ควรพัฒนา

Opportunities - โอกาส ที่จะดำเนินการได้

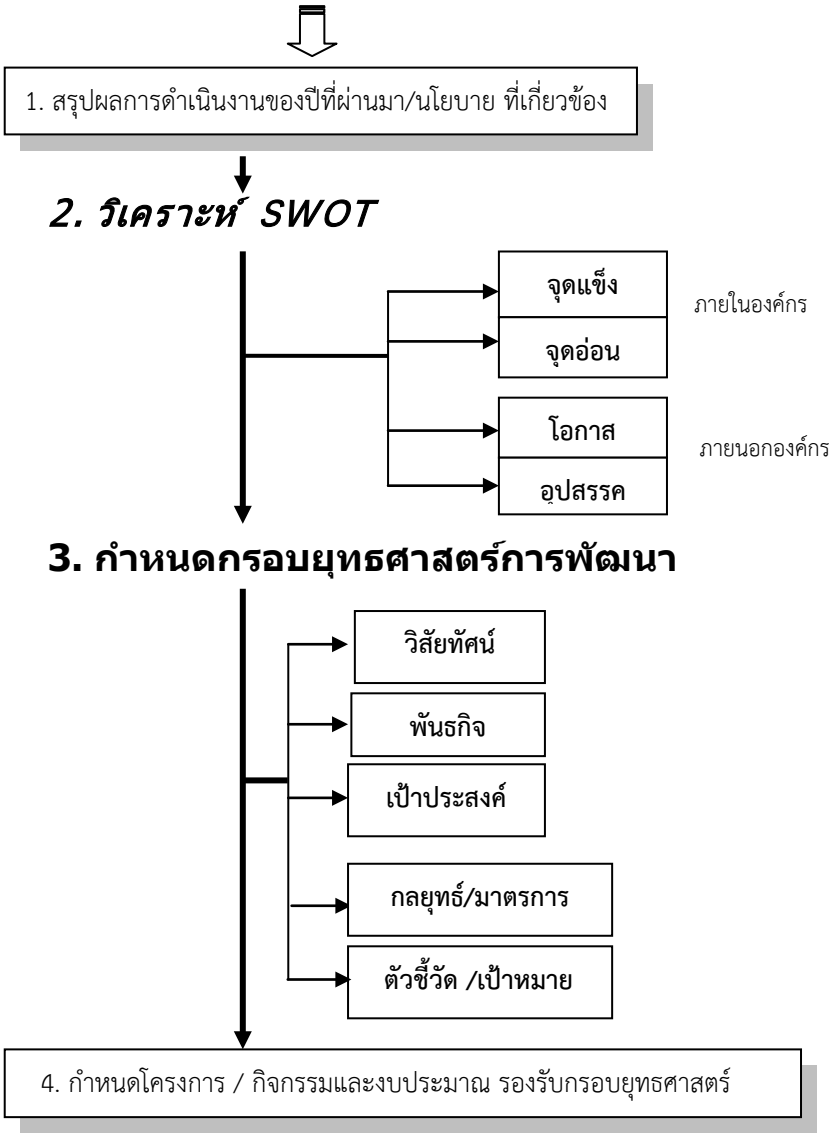
Threats - อุปสรรค ข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์การ

การวิเคราะห์ SWOT มีความสำคัญมากๆ ต่อการพัฒนาหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้รู้สภาพภายในของตนเอง **(รู้เรา)** รู้สภาพแวดล้อมภายนอก **(รู้เขา)** ทำให้รู้ถึงการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น.. โดย

ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์หรือทิศทางในการพัฒนาหน่วยงานที่เหมาะสมตรงจุด ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ค่ะ..ก่อนที่จะลงลึกถึงวิธีวิเคราะห์ SWOT เรามาดู.... **โครงสร้าง**ที่มาที่ไปของ SWOT ในหน้าถัดไปเลยค่ะ.....

โครงสร้าง จัดทำแผนการศึกษา



วิธีวิเคราะห์ SWOT

ลองดูรายละเอียด
ข้างล่างนี้เลยครับ

....**การวิเคราะห์** SWOT มีวิธีทำหลายวิธีครับ..แล้วแต่ความเหมาะสมขององค์กรนั้น ๆ สำหรับหน่วยงาน/สถานศึกษา ต้องมีการวิเคราะห์ทุกด้านอย่างครอบคลุม.....เราจะนำวิธีวิเคราะห์ SWOT มาให้ดู สัก 2 แบบ ดังนี้ครับ....

แบบที่ 1 รูปแบบ Mckinsey (7S/C–PEST)

7S = การวิเคราะห์สภาพภายใน

C–PEST =การวิเคราะห์สภาพภายนอก และ

แบบที่ 2 รูปแบบวิเคราะห์ 5 ด้าน

แบบที่ 1 รูปแบบ Mckinsey (7S /C-PEST)

❶ **แบบ 7S** คือ ***การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน หน่วยงาน***

เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มที่เป็น**จุดแข็ง** (Strengths **:S)** และ **จุดอ่อน** (Weaknesses **:W)** ที่หน่วยงานสามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรงที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามแนวคิดของ **McKinsey 7 S** นำปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง (Structure : S1) วิเคราะห์ **โครงสร้างหน่วยงาน**ที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบและสายการบังคับบัญชา มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็ว ส่งผลดีต่อการผลักดันให้การดำเนินงานบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ถ้าหน่วยงานมีหรือเป็นก็จะเป็น **จุดแข็ง** ทำให้การดำเนินงาน ไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็น **จุดอ่อน** เป็นต้น

2. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy : S2) วิเคราะห์ทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการที่ผ่านมากลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานหรือไม่ เนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์และวิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. ด้านระบบการดำเนินงานหน่วยงาน (Systems : S3) วิเคราะห์ในเรื่อง ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน**ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ**ที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน **เช่น** ระบบงานมาตรฐานการศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผลระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี /การเงิน การพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตามประเมินผล เป็นต้น โดยระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆของหน่วยงาน

4. ด้านแบบแผนการบริหารจัดการ (Style : S4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องของ **รูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน** รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหารเนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารจะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5. ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff : S5) วิเคราะห์บุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากรเพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึงตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน **เช่น** การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถบุคลากร (Skills : S6) วิเคราะห์ ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร การให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในด้านการวิจัยและพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน

(Shared Values : S7) วิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงานพึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงานร่วมกัน เช่น “ **บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้** ” “ **ธรรมาภิบาลคืออุดมการณ์ของเรา** ” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร เป็นต้น

ค่ะ..เราก็รู้หลักการวิเคราะห์ 7S กันแล้วนะคะ...เดี๋ยวเรามาดูการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม**ภายนอก** C-PEST กันบ้างว่าคืออะไร ? มีรายละเอียดแบบไหน ? ในหน้าถัดไปเลยค่ะ....

❷ C-PEST คือ *การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม* **ภายนอก** *หน่วยงาน*

นำปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ 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) วิเคราะห์สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่างๆ ฯลฯ

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

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

ค่ะ.... อาจเป็นการวิเคราะห์ที่ละเอียดสักหน่อยแต่จะได้ข้อมูลที่แม่นยำ..เชื่อถือได้เพื่อการตรวจสอบ การพยากรณ์ และการประเมิน โดยนำผลที่ได้มากำหนดทิศทางการพัฒนาได้อย่างถูกจุดตรงประเด็นด้วยค่ะ.....

พอเข้าใจรูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก **C-PEST และ 7S กันแล้วนะครับ !**

จะเห็นว่า...มีความละเอียดของประเด็นที่นำมาวิเคราะห์ที่ครอบคลุมทุกด้าน แต่อาจจะต้องเสียเวลาสักหน่อย แต่คุ้มค่าครับ !

เดี๋ยวมาดู**ขั้นตอนวิธีการและตัวอย่างการวิเคราะห์ 7S และ C-PEST** ในหน้าต่อไปเลยครับ

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (7S)

ขั้นตอนที่ 1 สมาชิกวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ ข้อมูลสารสนเทศปัจจุบันในแต่ละประเด็นการวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุ / ข้อสรุปผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในส่วนที่เป็น **จุดแข็ง (Strengths)** ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา/ต่อยอดให้หน่วยงานดีขึ้นกว่าเดิมขึ้นและในส่วนที่เป็น **จุดอ่อน (Weaknesses)** ที่จะต้องแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น แล้วเขียนข้อความในช่องประเด็นการวิเคราะห์ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และประเด็นการวิเคราะห์ที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ตามแบบบันทึกผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน **ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน** โดยเขียนข้อความ สถานการณ์ที่มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของหน่วยงาน/สถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 2 สมาชิกร่วมกันอภิปรายว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็น **จุดแข็ง** (Strengths) และปัจจัยที่เป็น **จุดอ่อน** (Weaknesses) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย 7S เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงอะไรบ้าง ที่ทำให้การบริหารจัดการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดเป็น**จุดแข็ง** (Strengths) หรือสาเหตุที่แท้จริงอะไรบ้าง ที่การบริหารจัดการบรรลุไม่วัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนด เป็น**จุดอ่อน** (Weaknesses)

ขั้นตอนที่ 3 สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวมว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายในภาพรวมว่าเป็น **จุดแข็ง (Strengths)** หรือเป็น **จุดอ่อน (Weaknesses)** ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

ตัวอย่าง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 7 S ทั้ง 7 ด้าน

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน **7S**

1. ด้านโครงสร้าง (Structure : S1)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. การจัดโครงสร้างการบริหารของ หน่วยงาน	- โครงสร้างการบริหารงานของ สพป.เป็นระบบสามารถบริหารจัดการได้มาตรฐานเนื่องจากดำเนินงานตามระเบียบกฎหมายกำหนด	ดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์เป็น**จุดแข็ง** ต่ำกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์เป็น**จุดอ่อน**
2. การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบและมาตรฐานของหน่วยงาน	1. สพปกำหนดบทบาทอำนาจหน้าที่ มอบหมายงานบุคลากรทุกระดับชัดเจน เนื่องจากจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ตรงความรู้ความสามารถและสมรรถนะของตำแหน่งหน้าที่ สอดคล้องกับระเบียบกำหนด	- สพป. ไม่สามารถจัดบุคลากรปฏิบัติตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ครบ เนื่องจากมีบุคลากรไม่ครบตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
	2. สพป.จัดแบ่งหน่วยงานภายในได้แก่ศูนย์อิเล็คทรอนิคส์ให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการบริหารหน่วยงานเนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ทบทวนปรับเปลี่ยนโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในตามที่กฎหมายกำหนด	

2. ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy : S2)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน	- สพป. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมและดำเนินการวิเคราะห์ด้วยเทคนิค SWOT ที่สอดคล้องกับบริบทและสภาพจริงของหน่วยงาน	
2. การกำหนดโครงการกิจกรรม	- สพป. มีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์และบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเนื่องจากมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบและ มีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- สพป. ต้องปรับแผนงาน โครงการ กิจกรรม และงบประมาณเพิ่มเติม เนื่องจาก สพฐ.ให้สพป.ดำเนินการเพิ่มเติม ส่งผลให้อาจขาดความต่อเนื่องจากแผนงานเดิม

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
3. การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับกลุ่มและระดับบุคคล	- สพป.ถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติทั้งในระดับกลุ่มและระดับบุคคลได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากใช้กระบวนการวิธีการและช่องทางที่หลากหลาย	- สพป.นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับกลุ่ม และระดับบุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดบุคคลยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานบางส่วน

3. ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (System : S3)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ระบบขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน	- สพป.มีกระบวนการบริหารจัดการภายในเป็นระบบมีประสิทธิภาพเนื่องจากบริหารจัดการสอดคล้องกับระเบียบกฎหมาย มาตรฐาสำนักงานและหลักการกระจายอำนาจรวมถึงคู่มือการปฏิบัติงาน	- นักเรียนส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในสาขาวิชาหลักน้อยกว่า ร้อยละ 50 และในวิชาภาษาอังกฤษคณิตต่ำกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศ

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
2. ระบบด้านงบประมาณ ระบบบัญชี การเงิน การพัสดุ	- สพป. มีระบบบริหารด้านงบประมาณ ระบบบัญชี และการเงิน การพัสดุโปร่งใส ตรวจสอบได้เนื่องจากบริหารจัดการตามระเบียบกฎหมาย	- โรงเรียนมีระบบบริหารด้านงบประมาณ ระบบบัญชีและการเงิน การพัสดุที่ไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณวุฒิด้านการเงิน การบัญชีและการพัสดุ
3. ระบบการสรรหาและคัดเลือกการฝึกอบรม	1. สพป.มีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคคลากรโปร่งใส ตรวจสอบได้เนื่องจากดำเนินการตามระเบียบ กฎหมายที่กำหนด 2. สพป.มีระบบการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับ ความต้องการของหน่วยงานและตนเองเนื่องจากมีแผนพัฒนาบุคลากรระยะสั้นและระยะยาว เน้นการส่งเสริมให้พัฒนาตนเองและบุคลากรทุกระดับจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
4. ระบบการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศ	- สพป. มีระบบการติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการภายในหน่วยงานและติดต่อสื่อสารกับโรงเรียนและหน่วยงานอื่น เนื่องจากมีความเพียงพอด้าน Hardware และ Software	- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรเนื่องจากขาดแคลนบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะได้ ICT
5. ระบบการติดตามประเมินผล	- สพป. มีระบบ การติดตามประเมินผลที่เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารและมีข้อมูลสำหรับการวางแผน เนื่องด้วยมีการกำหนดรูปแบบการกำกับติดตามและประเมินผลเป็นระบบสอดคล้องกับตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์	

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. คุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา	1. ผู้อำนวยการ สพป.บริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจากผู้อำนวยการ สพป. มีคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2. บุคลากรส่วนใหญ่จัดการตามภารกิจสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน การปฏิบัติงานเนื่องจากบุคลากรทุกระดับมีคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ และสมรรถนะการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์	

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
2. การกระจายอำนาจตัดสินใจ ให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	- ผู้อำนวยการ สพป.บริหารจัดการมีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจากผู้บริหารหน่วยงานได้กระจายอำนาจตัดสินใจให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถและสมรรถนะที่กำหนด	- ผอ.สพป.ต้องกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวดในบางจุดเนื่องจากบุคลากรบางส่วนปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย
3. การใช้รูปแบบบริหารจัดการที่เหมาะสมในการบริหารงาน	- ผอ.สพป. ได้ใช้รูปแบบบริหารจัดการที่เหมาะสมในการบริหารงาน บริหารจัดการมีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจากผู้บริหารหน่วยงานมีทักษะการสั่งการ การควบคุมการจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมหน่วยงาน	- ผอ.สพป.ไม่สามารถควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กได้ตามเป้าหมายที่กำหนด เนื่องจากไม่สามารถบริหารอัตรากำลังผู้บริหารและครูได้ตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

5. ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (Staff : S5)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. จำนวนบุคลากรมีเพียงพอ เหมาะสมกับความต้องการของหน่วยงาน	- บุคลากร สพป.จัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารบุคลากรได้มีประสิทธิภาพ	- บุคลากรบางส่วนในโรงเรียนไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าร้อยละ 50 ในสาขาวิชาหลักได้เนื่องจากโรงเรียนขาดแคลนครูวิชาเอกในสาขาวิชาหลัก
2. บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ความสามารถ ตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง	1. บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานจัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรทุกระดับมีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถ เหมาะสม มีสมรรถนะสอดคล้องกับภาระงาน/มาตรฐานวิชาชีพที่รับผิดชอบ รวมถึงได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากร (Skills : S6)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน	1. บุคลากรส่วนใหญ่ สพป. จัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ/มาตรฐานวิชาชีพ 2. บุคลากรส่วนใหญ่จัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จสอดคล้องกับสมรรถนะ/มาตรฐานวิชาชีพ	- สพป. ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ICT และด้านการก่อสร้าง เนื่องจากไม่มีกรอบอัตรากำลังเฉพาะ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values :S7)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1.ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน	- บุคลากรส่วนใหญ่ สพป. มีค่านิยมในการทำงาน “มุ่งผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้” เนื่องจากมีกระบวนการจัดทำค่านิยมแบบมีส่วนร่วม	-บุคลากรบางส่วนในสำนักงานไม่ให้บริการ ที่ดีกับผู้รับบริการ เนื่องจากยังมีค่านิยมการเป็นข้าราชการแบบเก่า
2. วิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในหน่วยงาน หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมหน่วยงาน	-บุคลากรส่วนใหญ่มีวัฒนธรรมในการทำงาน “เป็นทีม” เนื่องจากมีกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง	

ครับ..พอทราบประเด็นการวิเคราะห์ภายในแบบ 7S **พร้อม ตัวอย่าง** กันแล้วนะครับ !

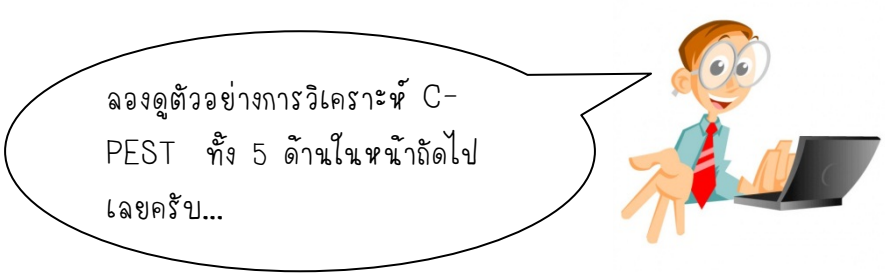
ต่อไปเรามาดูการวิเคราะห์ภายนอกแบบ C-PEST กันเลยนะครับ.....

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (C-PEST)

ขั้นตอนที่ 1 สมาชิกวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันในแต่ละประเด็นเพื่อหาข้อสรุปที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานในส่วนที่เป็น**โอกาส** (Opportunities) และในส่วนที่เป็น**อุปสรรค** (Threats) แล้วเขียนข้อความในช่องประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities) และประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats) ตามแบบ ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน โดยเขียนข้อความที่มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาของหน่วยงานให้ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย C-PEST

ขั้นตอนที่ 2 สมาชิกร่วมกันอภิปรายว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นโอกาส (Opportunities) และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Threats) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย C-PEST เพื่อหาปัจจัยภายนอกที่สำคัญอะไรบ้าง เป็นโอกาสเอื้อ (Opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

ขั้นตอนที่ 3 สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวมว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส (Opportunities) เอื้อ หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์



ตัวอย่าง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก แบบ C-PEST 5 ด้าน

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST

1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C)

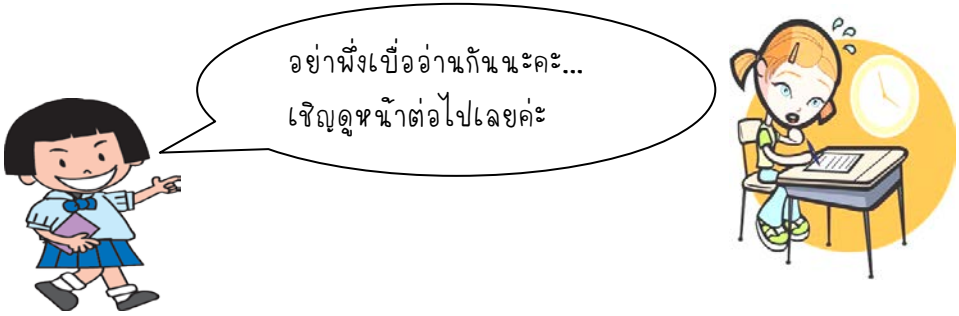
ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. กลุ่มผู้รับบริการโดยตรง	1.1 ประชาชน/ผู้ปกครองส่วนใหญ่พึงพอใจที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวด้านการศึกษาและสถานศึกษาอย่างครบถ้วน และเปิดเผยหลายช่องทางรวมถึง สถานศึกษาจัดการศึกษาดีมีคุณภาพส่งผลให้ประชาชน/ผู้ปกครองให้การยอมรับ มั่นใจในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน จึงส่งเด็กเข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.2 ผู้ปกครองมีค่านิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ/มีชื่อเสียงส่งผลให้มีการสมัครเข้าเรียนในโรงเรียนยอดนิยมมากกว่าความสามารถในการรับนักเรียน	- ชุมชนรอบโรงเรียนมีสภาพเสื่อมโทรมเป็นแหล่งอบายมุข ส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ได้
2. กลุ่มคู่แข่งและการแข่งขัน	-สพป.มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวนมาก กระจายอยู่ทุกตำบล เกือบทุกหมู่บ้านส่งผลให้สามารถให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนได้อย่างทั่วถึง เท่าเทียม ครอบคลุมทุกพื้นที่	2.1 พ.ร.บ.กำหนดให้รัฐ เอกชนและท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาการคมนาคมสะดวก ประชากรมีแนวโน้มลดลงส่งผลให้มีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น 2.2 รร.เอกชนส่วนใหญ่จัดการศึกษามีคุณภาพและมีชื่อเสียงผู้ปกครองนิยมส่งลูกไปเรียน

(ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
3. องค์กร /หน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน	- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษารับรองมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็กทุกโรงส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐาน	-องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งมีรายได้น้อยส่งผลให้ไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณให้โรงเรียนได้

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal: P)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. นโยบายการศึกษาของรัฐบาล	1. นโยบายเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพของรัฐบาลส่งผลให้ลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง	-จุดเน้นของนโยบายเรื่องโรงเรียนขนาดเล็กไม่ต่อเนื่องจริงจังส่งผลให้การดำเนินงานโรงเรียนขนาดเล็กพัฒนาคุณภาพได้ไม่เต็มที่



(ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
2. นโยบายการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด	1. นโยบายการรวมโรงเรียนขนาดเล็กแล้วนำเทคนิคการบริหารเป็นกลุ่มเครือข่ายใช้ทรัพยากรร่วมกัน ช่วยเหลือกันส่งผลให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสามารถใช้อัตรากำลังได้เกิดประโยชน์ขึ้น 2. นโยบายปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สองด้านเพิ่มโอกาสได้กำหนดเป้าหมายรวมให้คนไทยทุกคนมีโอกาสและสามารถเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพไม่น้อยกว่า 15 ปีอย่างเท่าเทียมกันส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนในพื้นที่รับผิดชอบได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง	-นโยบายการรวมโรงเรียนขนาดเล็กที่นักเรียนมีแนวโน้มลดลงและมีครูไม่ครบตามเกณฑ์ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของชุมชนและเกิดข้อขัดแย้งกับชุมชน ผู้ปกครองที่ไม่เข้าใจถึงเหตุผลที่แท้จริง
3. บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์กลุ่มพลังทางการเมืองพฤติกรรมทางการเมือง	-การประกันคุณภาพภายนอกโดย สมศ. กระตุ้นให้โรงเรียนบริหารจัดการได้มาตรฐานส่งผลให้ระดับคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น	-ท้องถิ่นบางแห่งไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาส่งผลให้ไม่จัดงบประมาณสนับสนุนโรงเรียนหรือสนับสนุนน้อย

(ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
4. ระเบียบกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการศึกษา (การบริหารวิชาการการงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป)	- พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัยส่งผลให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและสามารถลดอัตราการออกกลางคัน	4.1 พ.ร.บ.ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์มีวิทยฐานะ ไม่ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรทางการศึกษามาตรา 38ค (2) ส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกัน ขาดขวัญกำลังให้มีผลกระทบต่อการพัฒนางานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 4.2 พ.ร.บ.ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้กำหนดการเลื่อนให้มีวิทยฐานะไม่สอดคล้องกับสภาพจริง ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนไม่มีคุณภาพ 4.3 รัฐบาลกำหนดให้จ่ายเงินอุดหนุนรายหัวที่เท่ากันส่งผลให้มีปัจจัยสนับสนุนนักเรียนด้อยโอกาสไม่เพียงพอ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. สภาวะทางเศรษฐกิจ เช่น ราคาน้ำมัน อัตราการว่างงาน อัตราค่าครองชีพ ผลผลิตทางการเกษตร	-การใช้พลังงานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริมให้นักเรียนจัดทำโครงงาน /กิจกรรมประหยัดพลังงาน/กิจกรรมเชิงอนุรักษ์	-แนวโน้มเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น อัตราการว่างงานสูงส่งผลให้ผู้ปกครองนักเรียนบางส่วนไม่มีงานทำ ไม่สามารถสนับสนุนการเรียนการสอนของนักเรียนได้อย่างเต็มที่
2. งบประมาณ/การสนับสนุนงบประมาณของรัฐบาล	-รัฐบาลตระหนักถึงประโยชน์ของการศึกษาส่งผลให้จัดเงินเพิ่มตามตามสภาพบริบทของแต่ละ สพป.	- สพฐ.มีกรอบงบประมาณประจำปีเป็นเงินเดือนกว่า ร้อยละ 80 ส่งผลให้มีงบประมาณสำหรับพัฒนาคุณภาพน้อย

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural : S)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1 .จำนวนประชากรและโครงสร้างประชากร กลุ่มเป้าหมาย	1. แนวโน้มโครงสร้างประชากรเป็นวัยสูงอายุมากขึ้นส่งผลให้โรงเรียนสามารถเปิดวิชาเลือกเสรีด้านการดูแลผู้สูงอายุ 2. แนวโน้มโครงสร้างประชากรวัยการศึกษาลดลงส่งผลให้โรงเรียนมีนวัตกรรมการบริหารแบบศูนย์รวมโรงเรียน หรือการเรียนรวม	- แนวโน้มประชากรวัยเรียนลดลงส่งผลให้นักเรียนลดลงจึงมีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
2. สภาพของชุมชน ครัวเรือน กลุ่มเป้าหมาย	สภาพชุมชนรอบโรงเรียนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรอินทรีย์ส่งผลให้โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้วิชาเกษตรและเป็นแบบอย่างในการประกอบอาชีพอิสระ	
3. คุณภาพชีวิตของประชาชน ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม	1. สังคมไทยโดยภาพรวมเป็นสังคมเกษตร ส่งผลให้สามารถขยายแนวคิดการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจากโรงเรียนสู่ชนชนได้สอดคล้องกับวิถีชีวิต 2. สังคมไทยโดยภาพรวมเห็นคุณค่าประโยชน์ของการศึกษาส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย	สังคมไทยบางส่วนเป็นสังคมบริโภค ส่งผลให้มีค่านิยมที่ ไม่พึงประสงค์ต่อนักเรียน

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological : T)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. ความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี	1.1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้สามารถเป็นสื่อ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่นักเรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตามความสนใจ 1.2 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษานำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารได้	- ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้นักเรียนเลียนแบบพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้
2. ภูมิปัญญาท้องถิ่น	- ภูมิปัญญาท้องถิ่น/ปราชญ์ชาวบ้านที่หลากหลายส่งผลให้เป็นโรงเรียนสามารถให้ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้/เป็นครูให้ความรู้ / เป็นแบบอย่างการเรียนรู้ การดำรงชีวิตที่สอดคล้องกับท้องถิ่นและความเป็นชาติไทย	

เห็นตัวอย่างการวิเคราะห์ภายในภายนอก**รูปแบบของ Mckinsey** กันแล้วละเอียดมากเลยใช่ไหมค่ะ

ค่ะ...เดี๋ยวเรามาวิเคราะห์อภิปรายสรุปผลในรูปของการให้ค่าน้ำหนักคะแนนแต่ละด้าน**เพื่อประเมินสถานะภาพของหน่วยงานเรา** ดูในหน้าต่อไปเลยค่ะ

การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมิน สภาพแวดล้อมภายใน

1. ให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปและทบทวน อีกครั้งแล้วมีมติร่วมกันว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายในเป็น**จุดแข็ง (Strengths)** หรือเป็น**จุดอ่อน (Weaknesses)** ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การให้คะแนนในแต่ละด้าน โดยให้สมาชิกวิเคราะห์จากข้อมูลสนับสนุนในแต่ละประเด็นสรุปผลเป็นเป็นคะแนนเท่าไร แล้วกรอกคะแนนในช่องค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก โดยกำหนดคะแนนเต็มด้านละ 5 คะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากที่สุด
4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาก
3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานปานกลาง
2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อย
1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อยที่สุด

3. การให้คะแนนต้องวิเคราะห์ ให้ครบทุกด้าน นั่นคือ สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ครบทั้ง 7 ด้าน : 7 S พร้อมสรุปผลว่าหน่วยงานของเราเป็นหน่วยงานที่มีจุดแข็งหรือมีจุดอ่อนโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+) เทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-)

ดูตัวอย่าง **ตารางที่ 3-5** เลยครับ...

ตัวอย่าง ตารางที่ 3 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน (ยกมาให้ดู 2 ด้าน)

สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง(+)			สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน(-)	
ประเด็นสำคัญ	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
S1: ด้านโครงสร้าง (Structure)	4	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดพร้อมจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ/สมรรถนะ	1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถจัดบุคลากรปฏิบัติตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ครบ เนื่องจากมีบุคลากรไม่ครบตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด
S2: ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy)	3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของ และมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสม เนื่องจากใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับกลุ่ม และระดับบุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดบุคคลยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานบางส่วน

ฯลฯ

4. ให้สมาชิกร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อม

ภายใน โดยให้คะแนนเต็มเท่ากับ 1 น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานน้อยเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ช่วยกันกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนโดยพิจารณาตามความสำคัญในแต่ละด้าน คะแนนรวมกันแล้วไม่เกิน 1

ตารางที่ 4 การกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายใน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	(ตัวอย่าง) ผลการพิจารณาน้ำหนัก
S1:ด้านโครงสร้าง (Structure)	0.15
S2:ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy)	0.12
S3:ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems)	0.17
S4:ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ Style)	0.15
S5:ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (Staff)	0.15
S6:ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของหน่วยงาน (Skills)	0.15
S7:ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values)	0.11
น้ำหนักคะแนนรวม	**1.00**

จากนั้น....ให้นำน้ำหนักมาใส่ไว้ตามตัวอย่างตารางที่ 5 ช่องที่ 2 ได้เลยค่ะ ทำแบบเดียวกันทั้งภายในและนอกนะคะ

ตัวอย่าง ตารางที่ 5 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน

(1) รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน	(2) น้ำหนัก	(3) คะแนนเฉลี่ย (5ระดับ)		(4) คะแนนเฉลี่ย X น้ำหนัก		(5) สรุปผล
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
S1: ด้านโครงสร้าง (Structure)	0.15	4	1	**0.60**	**0.15**	**+0.45**
S2: ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy)	0.12	3	1	0.46	0.12	+0.34
S3: ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems)	0.17	4	1	0.68	0.17	+0.51
S4:ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ	0.15	2	1	0.30	0.15	+0.15
S5:ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (Staff)	0.15	3	2	0.45	0.30	+0.15
S6:ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของหน่วยงาน	0.15	2	1	0.30	0.15	+0.15
S7:ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Value)	0.11	3	2	0.33	0.22	+0.11
เฉลี่ยปัจจัยภายใน				**+3.12**	**-1.26**	
สรุปปัจจัยภายใน				**+0.93**		

ตัวอย่างการคำนวณ S1 จุดแข็ง =คะแนนเฉลี่ย คือ 4 x 0.15 น้ำหนัก → 0.60

จุดอ่อน=คะแนนเฉลี่ย คือ 1 x 0.15 น้ำหนัก → 0.15

สรุปผล = + 0.45 ได้มาจาก นำคะแนนที่ได้เฉลี่ย คือ จุดแข็ง 0.60 - 0.15 จุดอ่อน

เฉลี่ยปัจจัยภายใน ได้มาจาก นำคะแนนเฉลี่ยช่อง จุดแข็ง + กันทั้ง 7 ด้าน → +3.12

จุดอ่อน +กันทั้ง 7 ด้าน → -1.26

สรุปปัจจัยภายใน ได้มาจาก นำคะแนนเฉลี่ย จุดแข็ง–จุดอ่อน(3.12-1.26 หาร 2) = **+0.93**

การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมิน สภาพแวดล้อมภายนอก

1. ให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปและทบทวน อีกครั้งแล้วมีมติร่วมกันว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายในเป็น**โอกาส (opportunities)** หรือเป็น**อุปสรรค (threats)** ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

2. การให้คะแนนในแต่ละด้าน โดยให้สมาชิกวิเคราะห์จากข้อมูลสนับสนุนในแต่ละประเด็นสรุปผลเป็นเป็นคะแนนเท่าไร แล้วกรอกคะแนนในช่องค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก โดยกำหนดคะแนนเต็มด้านละ 5 คะแนน โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมากที่สุด
4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานมาก
3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานปานกลาง
2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อย
1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานน้อยที่สุด

3. การให้คะแนนต้องวิเคราะห์ ให้ครบทุกด้าน นั่นคือสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นโอกาส (opportunities) หรือเป็นอุปสรรค (threats) ครบทั้ง 5 ด้าน : C-PEST พร้อมสรุปผลว่าหน่วยงานของเราเป็นหน่วยงานที่มีโอกาสหรือมีอุปสรรค โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส (+) เทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (-)

ตัวอย่าง ตารางที่ 6 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก (ยกมาให้ดูทั้ง 5 ด้าน)

สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส (+)			สภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (-)	
ประเด็นสำคัญ	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
C: ด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors / Competitors Factors)	4	-ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ	1	-ผู้ปกครองที่มีฐานะดีนิยมส่งลูกเรียนในโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียง
P: ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	3	-รัฐบาล กำหนดนโยบายเรียนฟรี 15 ปี และ โรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจาก สมศ.ส่งผลให้โรงเรียนในสังกัดสามารถจัดการศึกษาได้ทั่วถึงและมีคุณภาพ	1	-การบริหารจัดการเงินอุดหนุนรายหัวที่เท่าเทียมส่งผลต่อการขาดปัจจัยสนับสนุนนักเรียนด้อยโอกาสอย่างเพียงพอรวมถึงท้องถิ่นบางแห่งก็ไม่มีงบประมาณสนับสนุน

สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส (+)			สภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (-)	
ประเด็นสำคัญ	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
E: ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors **)**	1	-ภาวะเศรษฐกิจที่สูงขึ้น อัตราการว่างงานของผู้ปกครองบางส่วนส่งผลให้โรงเรียนจัดกิจกรรมหารายได้ระหว่างเรียนให้นักเรียน	4	-ภาวะเศรษฐกิจที่สูงขึ้น อัตราการว่างงานของผู้ปกครองบางส่วนไม่สามารถสนับสนุนนักเรียนได้เท่าที่ควรและโรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรได้ตามเป้าหมายรวมถึง สพฐ. มีงบพัฒนาจัดสรรให้โรงเรียนน้อย
S: ด้านสังคม – วัฒนธรรม (Social – cultural Factors**)**	4	-สังคมไทยโดยภาพรวมเป็นสังคมเกษตรและเห็นคุณค่าประโยชน์ของการศึกษาส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาและขยายผลการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	1	-แนวโน้มประชากรวัยเรียนลดลงส่งผลให้มีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น

สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส (+)			สภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (-)	
ประเด็นสำคัญ	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
T: ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)	3	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการที่หน่วยงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับผู้เรียน	2	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดผลกระทบทางลบต่อพฤติกรรมนักเรียน
ค่าเฉลี่ย	**3.00**		**1.80**	

4. ให้สมาชิกร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายนอก โดยให้คะแนนเต็มเท่ากับ 1 น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานน้อยเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาตามตัวอย่างตารางที่ 7-8

ตารางที่ 7 การกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	(ตัวอย่าง) ผลการพิจารณาน้ำหนัก
C:ด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors / Competitors Factors)	0.30
P:ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	0.20
E:ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)	0.15
S:ด้านสังคม – วัฒนธรรม (Social – cultural Factors)	0.20
T:ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)	0.15
น้ำหนักคะแนนรวม	**1.00**

ตารางที่ 8 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก

(1) รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	(2) น้ำหนัก	(3) คะแนนเฉลี่ย		(4) น้ำหนัก X คะแนนเฉลี่ย		(5) สรุปผล
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
C : พฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors/Competitors Factors)	0.30	4	1	1.20	0.30	+ 1.10
P : การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	0.20	3	1	0.60	0.20	- 0.40
E : เศรษฐกิจ (Economic Factors)	0.15	1	4	0.15	0.60	-0.45
S : สังคม – วัฒนธรรม (Social – cultural Factors)	0.20	4	1	0.80	0.20	+0.60
T : เทคโนโลยี (Technological Factors)	0.15	3	2	0.45	0.30	+0.15
สรุปปัจจัยภายนอก				**+3.20**	**-1.60**	
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				**+ 0.80**		

การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน

“จากค่าคะแนนที่ได้จะนำไปสู่การจัดทำกราฟแสดงสถานภาพของหน่วยงาน”

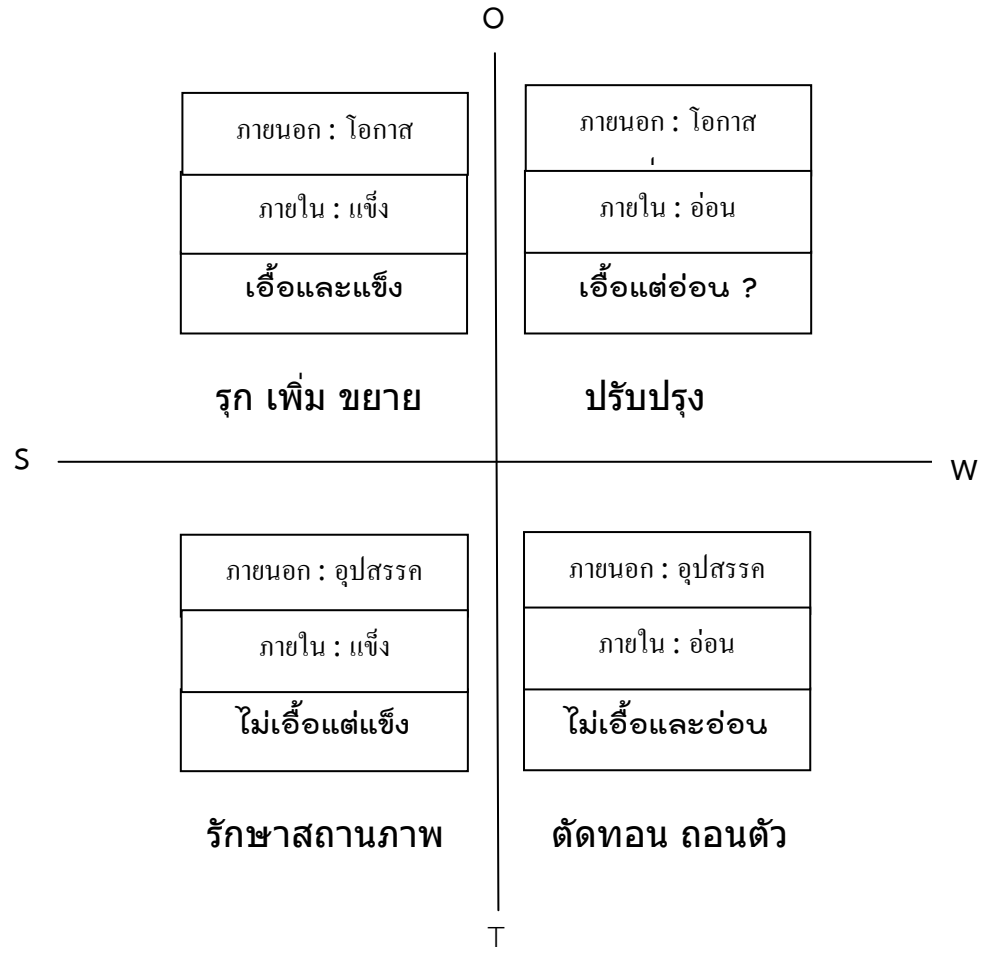
การแสดงสถานภาพของหน่วยงานจะแสดงออกมาในรูปของกราฟ เพื่อให้เห็นว่า หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน ด้วยเทคนิค SWOT Analysis แล้ว จะสามารถประเมินสถานภาพของหน่วยงานเป็นลักษณะใด ซึ่งการแสดงสถานภาพของหน่วยงาน จะบ่งบอกถึงสถานภาพ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เช่น เป็นโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพได้มาตรฐาน หน่วยงานเมื่อมีสถานภาพเป็น **Stars** ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก(Aggressive) *ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไป*และพัฒนางานต่อยอด

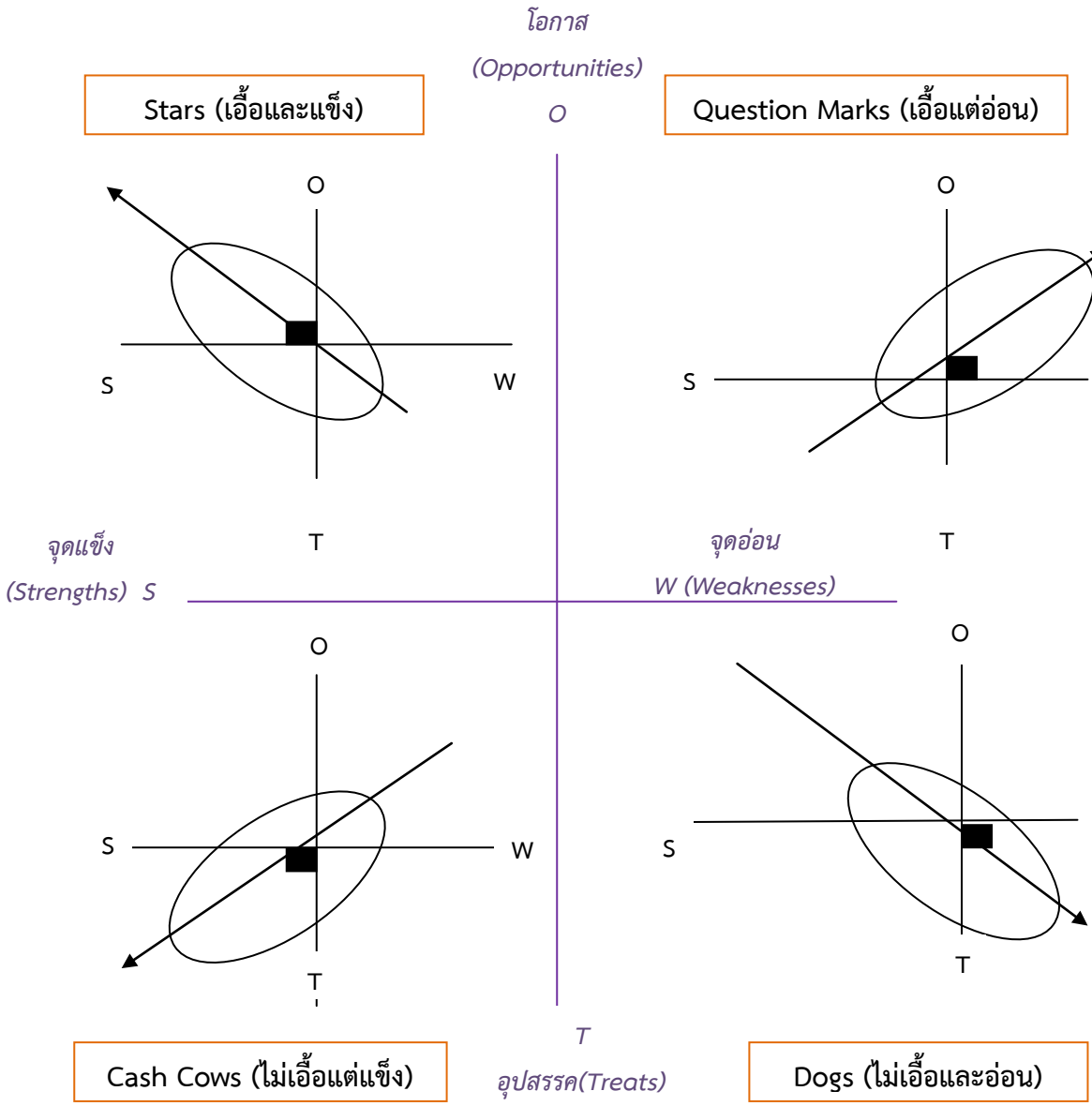
2. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในหน่วยงาน อ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อนของหน่วยงานได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)

3. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวม ส่วนใหญ่ภายนอกหน่วยงานมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในหน่วยงานแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาหน่วยงาน หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสก็จะสามารถพัฒนาหน่วยงานนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน /แตกตัว (Defend / Diversify)

4. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหาล่อแหลมต่อการประสบความล้มเหลวค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไปปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ ถึงอาจขั้นแก้ไขไม่ได้ต้องยุบหน่วยงาน ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว /ถอย (Retrenchment)



กราฟแสดงสถานภาพหน่วยงานในลักษณะต่างๆ



การสร้างกราฟสถานภาพของหน่วยงาน

การสร้าง**กราฟสถานภาพของหน่วยงาน**ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มีกระบวนการในการสร้าง ดังนี้

1. ลากเส้นแนวนอนจุดแข็งอยู่ทางซ้าย และจุดอ่อนอยู่ทางขวา เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายในโดยค่าที่ออกไปด้านซ้ายคือ**จุดแข็ง (+)** และค่าที่ออกไปด้านขวา คือ**จุดอ่อน(-)**

2. ลากเส้นแนวดิ่งโอกาส และอุปสรรค เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอกตัดกับเส้น แนวนอน จุดตัดมีค่าเท่ากับ 0 โดยที่ค่าที่ขึ้นไปด้านบน คือ **โอกาส(+)** ค่าที่ลงมาด้านล่าง คือ **อุปสรรค(-)**

3. นำค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอกและค่าเฉลี่ยปัจจัยภายในมากำหนดจุดลงในแกนโอกาส อุปสรรค และจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อหาจุดตัดแรเงาซึ่งจุดแรเงาอยู่ในส่วนใดแสดงว่าหน่วยงานมีทิศทางตามตารางนั้น

4. นำค่าสรุปคะแนนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสมากำหนดจุดเป็นแกนโอกาส อุปสรรค และสรุปปัจจัยภายในมากำหนดลงในแกนจุดแข็งจุดอ่อน

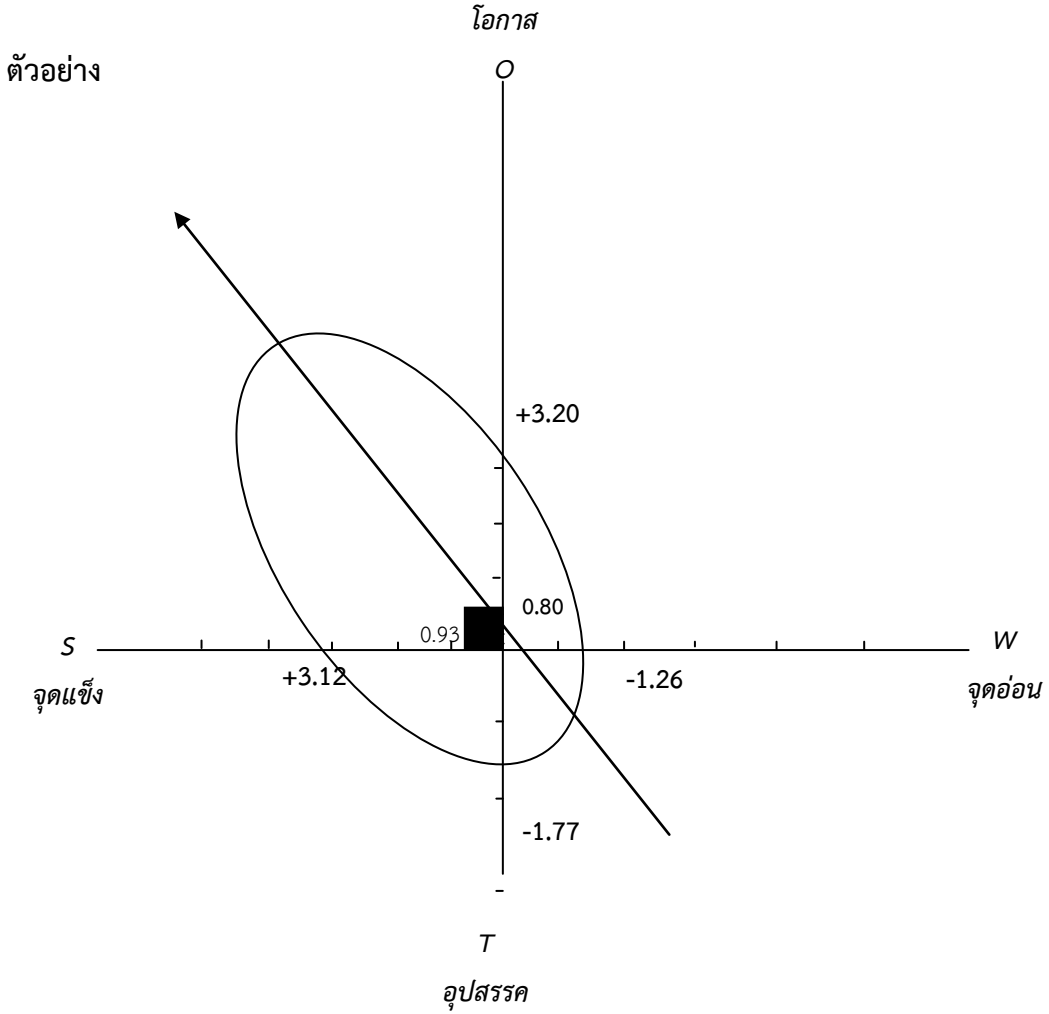
5. ลากเส้นให้ผ่านจุดตัดทั้ง 4 จุดเป็นรูปไข่

6. ลากเส้นลูกศรตัดจุดแรเงา หากลูกศรชี้ไปทิศทางใดจะบอกสถานภาพของหน่วยงานนั้น ดังตัวอย่าง

“จากตารางตัวอย่าง

ผลวิเคราะห์ค่าคะแนนที่ได้จะนำไปสู่การจัดทำกราฟ

แสดงสถานภาพของหน่วยงาน”



ผลจากตัวอย่าง จะเห็นว่าจุดแรเงาหรือจุดสีดำหรือจุดไข่แดงพร้อมลูกศรจะปรากฏอยู่ทางด้านโอกาสและจุดแข็ง ซึ่งถือว่าเป็น **Stars** แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานแห่งนี้มีสภาพภายนอก/ภายในเอื้อและแข็ง คือภายนอกให้การสนับสนุน ส่วนปัจจัยภายในหน่วยงานดีมีประสิทธิภาพมีการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ส่งผลให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

อย่างไรก็ตาม.....มีข้อสังเกตว่าหน่วยงานแห่งนี้ยังมิได้มีความสมบูรณ์ โดยสังเกตจากรูปไข่ที่ปรากฏ จะเห็นว่ามีไข่บางส่วนล้ำเข้าไปในส่วนของ **Question Marks ,Cash Cows และ Dogs** ซึ่งแสดงว่ายังมีปัจจัยบางอย่างที่มีปัญหาเป็นอุปสรรคและจุดอ่อนอยู่ แต่ก็ยังเป็นส่วนน้อย ส่วนใหญ่จะดี หน่วยงานแห่งนี้เมื่อวิเคราะห์เป็น Stars แล้ว หน่วยงานแห่งนี้ต้องรักษาสถานภาพของตนเองไว้อย่าให้ตกต่ำ และต้องพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสและกำจัด/ลดจุดอ่อนที่ยังคงมีอยู่ให้หมดไป แล้วหน่วยงานแห่งนั้นจะเป็นหน่วยงานที่เป็นเลิศได้มาตรฐานมีสมรรถนะสูง

แบบที่ 2 รูปแบบ การวิเคราะห์ 5 ด้าน

เป็นการวิเคราะห์ที่ไม่ยุ่งยากซับซ้อนมากนัก โดยเน้นที่สถานศึกษาเป็นหลักตามแบบการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพสถานศึกษา พ.ศ.2553 ที่มุ่งเน้น 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านผู้เรียน 2) ด้านการจัดการศึกษา 3) ด้านมาตรการส่งเสริมการจัดการศึกษา 4) ด้านอัตลักษณ์ และ 5) ด้านการเสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

ลองดู **ตัวอย่าง** การวิเคราะห์ SWOT 5 ด้าน ข้างล่าง...กันเลยนะครับ

ด้านที่ 1 ด้านผู้เรียน

จุดเด่น/จุดแข็ง -ผู้เรียนทุกคนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตดี มีวินัย ประหยัดและซื่อสัตย์

จุดด้อย/จุดอ่อน หรือจุดที่ควรพัฒนา

-ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 สาระวิชาหลัก ชั้น ป.6 ต่ำกว่าเกณฑ์กำหนด

ด้านที่ 2 ด้านการจัดการศึกษา

จุดเด่น/จุดแข็ง

- ครูทุกคนจบระดับปริญญาตรี และสอนตรงเอกวิชา
- ครูทุกคนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี

จุดด้อย/จุดอ่อนหรือจุดที่ควรพัฒนา

- ครูจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญค่อนข้างน้อย
- ผู้บริหารควรเป็นผู้นำทางวิชาการเพิ่มขึ้น

ด้านที่ 3 ด้านมาตรการส่งเสริมการจัดการศึกษา

จุดเด่น/จุดแข็ง

- สถานศึกษาจัดโครงการพัฒนาการอ่านและการเขียนของผู้เรียนได้ส่งผลให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ ร้อยละ 95
- สถานศึกษาจัดกิจกรรมยอดนักอ่านส่งผลให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน ร้อยละ 100

จุดด้อย/จุดอ่อนหรือจุดที่ควรพัฒนา

- สถานศึกษาจัดโครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยังไม่บรรลุเป้าหมาย

ด้านที่ 4 ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

จุดเด่น/จุดแข็ง

- ผู้เรียนมีความสามารถด้านการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
- ผู้เรียนร่าเริง แจ่มใส
- ครูทุกคนมีความโอบอ้อมอารี
- ผู้บริหารมีความเป็นประชาธิปไตย
- กรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในสถานศึกษามีวินัยและให้ความร่วมมือในการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามบทบาทหน้าที่ครบถ้วน

จุดด้อย/จุดอ่อน หรือจุดที่ควรพัฒนา

- ผู้เรียนไม่สามารถใช้ภาษาของอาเซียนในการสื่อสารได้ตามเกณฑ์
- ผู้เรียนส่วนใหญ่ใช้คำพูดไม่สุภาพและไม่ไพเราะ

ด้านที่ 5 ด้านสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

โอกาส - ชุมชนมีเอกลักษณ์ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่เด่นชัด

อุปสรรค - ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาค่อนข้างน้อย

- สถานศึกษาส่วนใหญ่ใช้แหล่งเรียนรู้ภายนอกไม่คุ้มค่า

เห็นภาพแล้วใช่ไหมครับ...การวิเคราะห์ SWOT มีหลายรูปแบบ ดังนั้น เราควรเลือกให้เหมาะสมกับองค์กรของเราให้มากที่สุดหรือเกิดประโยชน์มากที่สุดตามระยะเวลาที่เอื้อต่อการวิเคราะห์ด้วยครับ..

ค่ะ..เมื่อวิเคราะห์ SWOT และประเมินสถานภาพของหน่วยงานเราแล้วโดยนำ **จุดเด่น/จุดแข็ง** ไปส่งเสริมพัฒนาและนำ **จุดที่ควรพัฒนา/จุดอ่อน** ว่ามีด้านใดบ้าง..นำไปปรับปรุงแก้ไขภายใต้สภาพแวดล้อม ที่เป็น **โอกาสและอุปสรรค** ให้ครบถ้วนในรูปของการ**กำหนดกรอบยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ**ต่อไป ค่ะ...

กรอบยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

กรอบยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ

กรอบยุทธศาสตร์ หรือเราเรียกว่า **“ Road Map”** คือ ทิศทางในการปฏิบัติงานด้วยวิธีการ/ทางเลือกที่ดีและเหมาะสมตามระยะเวลาที่กำหนด โดยผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมกันในการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์ ค่ะ...

เดี๋ยวเราจะนำผลการประเมินสถานภาพของหน่วยงานมาเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กร (Road Map) ได้แก่ **วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์** ใน **4 ลักษณะ** ในหน้าถัดไปค่ะ...

สภาพภายใน (จุดอ่อน-จุดแข็ง)	สภาพภายนอก (โอกาส-อุปสรรค)
ลักษณะที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT ที่มีจุดแข็ง **มากกว่า**จุดอ่อนและมีโอกาส **สูงกว่า** ปัญหาอุปสรรค (เอื้อและแข็ง) “Star” การกำหนดยุทธศาสตร์ต้องมีลักษณะ ดังนี้ - **วิสัยทัศน์** ต้องมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพอย่างยั่งยืนและสูงขึ้น - **พันธกิจ** ต้องทำภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ - **เป้าประสงค์** กำหนดจุดสำคัญที่ต้องการจะทำให้สำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์ - **กลยุทธ์** มุ่งเน้น เชิงรุก การเสริมสร้าง การสร้างเครือข่าย การพัฒนาต่อยอดให้ยั่งยืน	**ลักษณะที่ 2** การวิเคราะห์ SWOT ที่มีโอกาส **มากกว่า** ปัญหาอุปสรรค **และมีจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง** (เอื้อแต่อ่อน) “ Question Marks ” การกำหนดยุทธศาสตร์ต้องมีลักษณะ ดังนี้ - **วิสัยทัศน์** ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพองค์การภายใต้ปัจจัยที่สนับสนุนจากภายนอก - **พันธกิจ** ต้องทำภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ - **เป้าประสงค์** กำหนดจุดสำคัญที่ต้องการจะทำให้สำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์ - **กลยุทธ์** มุ่งเน้นการเพิ่มมาตรการการพัฒนาคุณภาพภายในองค์กร
ลักษณะที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT ที่มีจุดแข็ง **มากกว่า**จุดอ่อนและมีปัญหาอุปสรรค **สูงกว่า** โอกาส (ไม่เอื้อแต่แข็ง) “ **Cash Cows** ” การกำหนดยุทธศาสตร์ต้องมีลักษณะ ดังนี้ - **วิสัยทัศน์** ต้องมุ่งเน้นป้องกันและพัฒนารักษาคุณภาพไว้ - **พันธกิจ** ต้องทำภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ - **เป้าประสงค์** กำหนดจุดสำคัญที่ต้องการรักษาสภาพเดิมเอาไว้ - **กลยุทธ์** มุ่งเน้น การเสริมสร้าง การพัฒนาคุณภาพเดิมให้ยั่งยืนและรอโอกาสเอื้อจากภายนอกเพื่อขจัดจุดอ่อนและอาศัยโอกาสเอื้อประโยชน์	**ลักษณะที่ 4** การวิเคราะห์ SWOT ที่มีจุดอ่อน **มากกว่า** จุดแข็งและมีปัญหาอุปสรรค **มากกว่า** โอกาส (ไม่เอื้อและอ่อน) “Dogs”การกำหนดยุทธศาสตร์ต้องมีลักษณะ ดังนี้ - **วิสัยทัศน์** ต้องมุ่งเน้นการยกระดับและพัฒนาคุณภาพ เร่งรัด ปฏิรูป การขับเคลื่อนและการระดมสรรพกำลัง - **พันธกิจ** ต้องทำภารกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ - **เป้าประสงค์** กำหนดจุดสำคัญที่ต้องการจะทำให้สำเร็จได้ตามวิสัยทัศน์ - **กลยุทธ์** มุ่งเน้นการเพิ่มมาตรการ การกระตุ้นการพริกฟื้น การยกระดับ

ครับ...เดี๋ยวเรามาเขียนกรอบยุทธศาสตร์กันเลยนะครับ..เริ่มกำหนด **วิสัยทัศน์** เป็นอันดับแรก..มีรายละเอียดข้างล่างนี้ครับ

การเขียนวิสัยทัศน์

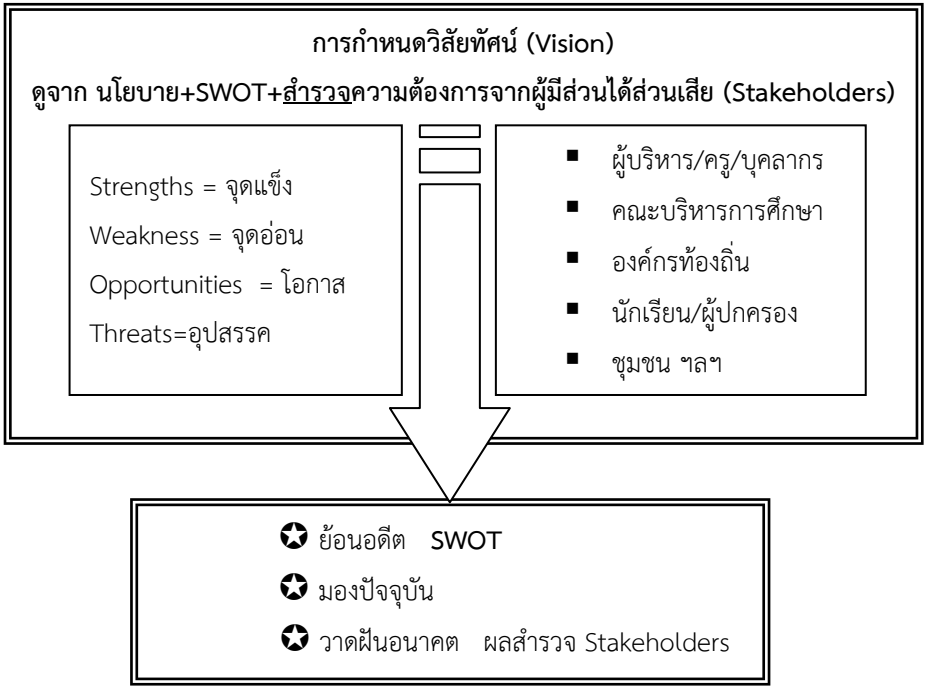
วิสัยทัศน์ (Vision) คือ สภาพการณ์ที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตโดยจะต้องมีพื้นฐาน ข้อมูลจาการวิเคราะห์ SWOT มาประกอบการกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีลักษณะ ดังนี้

1. เข้าใจง่าย มีจุดมุ่งหมายทิศทางและเห็นภาพได้
2. มีความเป็นไปได้มีจุดเน้น ยืดหยุ่น ท้าทายและเร้าใจอยากนำไปปฏิบัติ
3. วัดผลได้และเป็นที่ยอมรับ

ดูหน้าต่อไปเลยครับ..

หลักการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)



ตัวอย่าง วิสัยทัศน์

1) องค์กรคุณภาพ จัดการศึกษาตามมาตรฐานสู่ระดับสากล ด้วยระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย บนพื้นฐานความเป็นไทย ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2) ภายในปี.....ร.ร.เป็นแหล่งเรียนรู้ ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน โดยครูและบุคลากรมืออาชีพ ภายใต้การบริการประทับใจ

การเขียนพันธกิจ

พันธกิจ (Mission) คือ การกำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติในภารกิจหน้าที่ตามระเบียบกฎหมายกำหนดจนบรรลุวิสัยทัศน์

พันธกิจที่ดี ต้องมีลักษณะ ครอบคลุมภารกิจและขอบเขตงานหรือการบริการกลุ่มเป้าหมายอย่างครบถ้วนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์

***ตัวอย่าง* พันธกิจ**

1) จัด ส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงเสมอภาคและมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษาชาติสู่ระดับสากล
2) –ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพตามมาตรฐาน
   –ส่งเสริมนักเรียนให้มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์
   –จัดกิจกรรมส่งเสริมผู้เรียนมีความรู้ ทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรสถานศึกษา

พันธกิจ จะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ..เห็นจากตัวอย่างกันแล้วนะครับ ต่อจากพันธกิจ..ก็ต้องกำหนด **เป้าประสงค์หลัก** ในหน้าถัดไปเลยครับ !

การเขียนเป้าประสงค์หลัก

เป้าประสงค์ (Goal) คือ การระบุสภาพที่ต้องการหลักหรือเป้าหมายสุดท้ายให้สำเร็จ **เช่น** ประชากรวัยเรียนได้เข้าเรียนทุกคน นักเรียนสามารถสอบเรียนต่อได้ ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ เป็นต้น โดยนำประเด็นพันธกิจที่กำหนดและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์มากำหนดเป้าประสงค์หลัก

ตัวอย่าง เป้าประสงค์หลัก

1. ผู้เรียนทุกระดับมีพัฒนาการเหมาะสมตามช่วงวัยและมีคุณภาพตามมาตรฐาน
2. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมสอดคล้องกับค่านิยมหลัก 12 ประการ เหมาะสมตามช่วงวัย
3. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีคุณภาพทั่วถึงและเสมอภาค
4. ครู ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาที่ทักษะการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งและเป็นกลไกการขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับสากล
6. นักเรียน ชั้น ป.1 อ่านออกเขียนได้ทุกคน

พอเขียนเป้าประสงค์หลัก ..ตามความต้องการแล้ว...ต่อไป..เราต้องมากำหนด **กลยุทธ์** ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลัก.. เชิญศึกษาในหน้าถัดไปเลยครับ

การเขียนกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategies) คือ กลวิธี มาตรการหรือแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน แยบยลเพื่อให้การปฏิบัติงานไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์กำหนด

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ มีองค์ประกอบสำคัญ คือ การพิจารณาทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุผล และจำแนกกลยุทธ์ออกเป็นทิศทางและวิธีการทำงานหลักของหน่วยงาน

ค่ะ...เดี๋ยวเรามาดู...การกำหนดกลยุทธ์ โดยนำผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ "SWOT" มาสัมพันธ์เชื่อมโยงกันตาม **ตารางที่ 9-10** และตัวอย่างการเขียนกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงมาจากวิสัยทัศน์ **ตารางที่ 11** ในหน้าต่อไปเลยค่ะ

ตารางที่ 9 ความสัมพันธ์ SWOT สู่ประเด็นการกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	S **จุดแข็ง** - ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดแข็ง/จุดดี จุดเด่น	W **จุดอ่อน** - ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดอ่อน
โอกาส O - ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นโอกาสที่ส่งผลดีต่อองค์กร	**กลยุทธ์ SO** - ควรเป็นกลยุทธ์ ที่ใช้ประโยชน์จากโอกาส โดยอาศัยจุดแข็งในหน่วยงาน	**กลยุทธ์ WO** - ควรเป็นกลยุทธ์ที่ขจัดจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เอื้อประโยชน์ต่อองค์กร
อุปสรรค T - ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร	**กลยุทธ์ ST** - ควรเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงข้อจำกัด โดยอาศัยจุดแข็ง	**กลยุทธ์ WT** - ควรเป็นกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด

ลองมาดูตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์จากความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์ SWOT ในหน้าถัดไปเลยครับ...

ตารางที่ 10 ความสัมพันธ์ SWOT สู่การกำหนด/การเขียนกลยุทธ์ของหน่วยงาน

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	**จุดแข็ง S**	**จุดอ่อน W**
	- การบริหารโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม - มีสื่อเพียงพอ - จัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ - ครูและบุคลากรมีความสามารถ	- บุคลากรจัดการเรียนรู้ไม่เต็มตามศักยภาพ - ห้องสมุดไม่ทันสมัย
โอกาส O - ชุมชนท้องถิ่นให้การสนับสนุนด้านทรัพยากร - ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้หลากหลาย	**กลยุทธ์ SO** - ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา - ส่งเสริมการจัดความรู้โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น - เสริมสร้างเครือข่ายพัฒนาการเรียนรู้	**กลยุทธ์ WO** - พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ - ปรับปรุงห้องสมุดโรงเรียนให้เป็นห้องสมุดมีชีวิต - ระดมสรรพกำลังจากทุกภาคส่วนเพื่อสนับสนุนการศึกษา
อุปสรรค T - ผู้ปกครองฐานะยากจน - ชุมชนเป็นแหล่งอบายมุขและยาเสพติด	**กลยุทธ์ ST** - ส่งเสริมรายได้ระหว่างเรียน - สร้างความร่วมมือกับชุมชนในการจัดกิจกรรมกีฬาและวัฒนธรรมท้องถิ่น - สร้างเครือข่ายชุมชนเฝ้าระวังยาเสพติด	**กลยุทธ์ WT** - สร้างความเข้มแข็งระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน - เพิ่มมาตรการการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน - ยกระดับการเรียนรู้ของนักเรียน

....ลองมาดูตัวอย่างการเขียน
กรอบยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติอย่าง
เชื่อมโยง เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจน....
ตาม **ตารางที่ 11** นี้เลยค่ะ

ตารางที่ 11 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงานที่เชื่อมโยง

วิสัยทัศน์ " ภายในปี ..... ร.ร.เป็นแหล่งเรียนรู้ ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน โดยครูและบุคลากรมืออาชีพ ภายใต้การบริการประทับใจ "

ประเด็นสำคัญวิสัยทัศน์	พันธกิจ	เป้าประสงค์	กลยุทธ์
1) ร.ร.เป็นแหล่งเรียนรู้	-พัฒนาคุณภาพ ร.ร. อย่างต่อเนื่อง	-ร.ร.เป็นแหล่งเรียนรู้คุณภาพ น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน	-สร้างสถานศึกษาและชุมชนเป็นแหล่งเรียนรู้
2) ผู้เรียนมีคุณภาพ	-ส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐาน	-นักเรียนดี เก่ง มีสุข	-พัฒนาคุณภาพผู้เรียน
3) ครูและบุคลากร มีความรู้ความสามารถ	-พัฒนาครูและบุคลากรสู่มืออาชีพ	- ครูและบุคลากรมีทักษะความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ	-พัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรสู่มืออาชีพ
4) การบริการประทับใจ	-เพิ่มประสิทธิภาพการบริหาร	-ผู้รับบริการพึงพอใจ	-สร้างเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

ค่ะ...ทุกท่านคงพอจะมีความรู้ ความเข้าใจพื้นฐานในการ **วิเคราะห์ SWOT และการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ** ให้มีประสิทธิภาพกันแล้วนะคะ ไม่ยากเลยใช่ไหมคะ...ลองทำดูค่ะ..

การจัดทำแผนจะสำเร็จได้นั้น สิ่งสำคัญก็คือ การมีส่วนร่วมคิดร่วมทำของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ซึ่งแผนจะสามารถใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงานไปสู่ทิศทางเดียวกันอย่างมีเอกภาพได้ดีอีกด้วยค่ะ...

สวัสดีค่ะ

เอกสารอ้างอิง

กลุ่มนโยบายและแผน. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2 **“คู่มือจัดทำแผนพัฒนา การศึกษาอย่างไรให้มีประสิทธิ (ฉบับปรับปรุง) สพป.นนทบุรี เขต 2** ” 2555

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **“การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน”** 2554

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาประสิทธิภาพนักวางแผนกลยุทธ์ ระดับเขตพื้นที่ **“การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา”** 2556

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. เอกสารประกอบการอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาประสิทธิภาพนักวางแผนกลยุทธ์ ระดับเขตพื้นที่ **“การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา** ” 2558

คณะผู้จัดทำ

ที่ปรึกษา

1. นายสุรศักดิ์ อินศรีไกร
   ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
   นนทบุรี เขต 2
2. นายเสถียร เลยะกุล รอง ผอ.สพป.นนทบุรี เขต 2
3. นางสวาท ก่อเจดีย์ ผอ.กลุ่มนโยบายและแผน

วิเคราะห์ เรียบเรียงและรูปเล่ม

นางประทีป สังข์แก้ว นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
ชำนาญการพิเศษ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานนทบุรี เขต 2