

การคิดกลยุทธ์วางแผนอย่างเป็นระบบ

ชัยพนธ์ รังงาม*

การวางแผน คือ การคิดว่าจะทำอะไรล่วงหน้า โดยเฉพาะจะทำงานใหญ่ ๆ แต่ถ้าเป็นงานประจำหรืองานเล็ก ๆ ก็อาจทำโดยไม่ต้องคิดวางแผน คือ ทำไป คิดไป จนแล้วเสร็จ

การคิดวางแผนอย่างมีระบบ เรียกว่าต้องใช้กลยุทธ์หลายอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน จึงต้องรู้สภาพปัจจุบันขององค์กรก่อนจะกำหนดอนาคตหรือภาพในฝันหรือวิสัยทัศน์ (VISION) เป็นภาพอนาคตที่ชัดเจน และมีการดำเนินการให้ทะลุเป้า เรียกว่า องค์กรนั้นมี "กึ๋น" เพราะวิสัยทัศน์เป็นการบอกจุดเด่น ภารกิจ และเป้าหมายขององค์กรโดยรวม

การคิดวางแผนอย่างเป็นระบบ จึงเป็นกระบวนการคิดตั้งแต่ระดับบริหารสูงสุดลงมาถึงผู้ปฏิบัติ คือให้คนทำได้มีส่วนคิดบ้างในระดับปฏิบัติ และคนคิดในระดับบริหารก็ได้ติดตามผลด้วย

คนคิดไม่ได้ทำ คนทำไม่ได้คิด เป็นจุดวิกฤติของการวางแผน

ระดับ	คิดอะไร	ทำอะไร
บริหารบนสุด	VISION - จุดเด่น - ภารกิจ - เป้าหมาย	ช่วยกันคิดจากสารสนเทศระดมความคิดโดยเทคนิค SWOT และกำหนด Benchmarking
ระดับปฏิบัติ	วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และกิจกรรมทำให้เข้าเป้า	ช่วยกันคิดเครื่องมือวัดผลความสำเร็จและกำหนดปฏิทินการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน ว่าทำอะไรเมื่อไร ใครร่วมบ้าง และจะใช้ทรัพยากรอะไร แค่นั้น

* หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5 จ.ราชบุรี

การวางแผนอย่างมีระบบ จะสามารถตอบคำถามได้ว่า องค์กรของเรากำลังทำอะไร และทำไปแล้วได้ผลแค่ไหน จะต้องลงทุนอะไรไปบ้าง ทั้ง คน เงิน เวลา และการจัดการ เช่น การศึกษา การปฏิรูปการศึกษา จะมีภารกิจหลัก ๆ สำคัญ ๆ คือ การวางแผนการจัดหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน การวางแผนการใช้งบประมาณในสถานศึกษา เป็นต้น

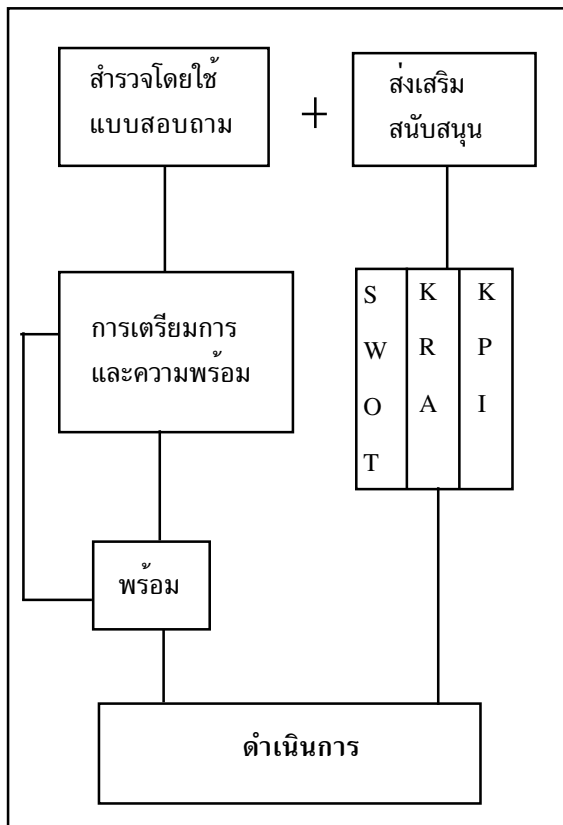
ปัญหาเท่าที่พบในการวางแผน คือ ไม่ได้ดำเนินกิจกรรมไปตามแผนที่วางไว้ ไม่ได้ใช้งบประมาณที่คิดคำนวณไว้ และไม่สามารถประเมินสรุปความสำเร็จเมื่อเสร็จสิ้นโครงการ

ตั้งแต่ระดับผู้บริหารที่ขาดการติดตามประเมินผลเป็นระยะ การตอบคำถามที่มีความขัดแย้งในตัว เพราะไม่ได้วางแผนกำหนด ตัวชี้ KPI และมาตรฐานที่ชัดเจน Benchmarking การตอบคำถามจึงอาศัยประสบการณ์ และความเจนจัดในสถานการณ์ที่ต่างกันไป เช่น เมื่อถูกถาม ปริมาณครูในโรงเรียนว่ามากหรือ พอดี หรือน้อย ในขณะนี้อาจได้คำตอบว่า มีน้อยไป เพราะคิดว่าถ้ายังมีมากก็จะได้เจเลี่ยกันทำงานนอกจากนั้นยังใช้เป็นข้ออ้างเมื่อผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ต่ำ บางสถานการณ์อาจได้คำตอบว่า พอดีแล้ว เพราะทราบว่ารัฐกำลังเตรียมระบบบริหารงบประมาณแบบ PBB (Performance based Budgeting) การเพิ่มคนมากขึ้น ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนที่ได้รับอาจลดลง ยิ่งมีคนมากก็จะได้เจเลี่ยค่าตอบแทนลดลง หรืออาจได้คำตอบว่า มีมากไป เพราะรู้ว่ารัฐกำลังลดขนาดของกำลังคน (Downsizing) หรือเพราะว่ามีครูบางคนทำผิด สื่อมวลชนไปลงข่าว ผู้บริหารก็จะตอบตอนนั้นว่า ครูเรามีมากดูแลกันไม่ทั่วถึง กรณีทำนองนี้ เรียกว่า มาตรฐานขัดกัน (Double Standard)

ระดับปฏิบัติ การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ให้นักวิชาการในองค์กรช่วยกันคิดแล้วนำเสนอ ผู้บริหารพยายามหลอมความคิดที่มีหลากหลาย และให้ได้มากที่สุด เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม แม้ว่าความคิดทั้งหมดของคนใดคนหนึ่งอาจจะไม่ได้บรรจุไว้ในแผน แต่ความคิดทุกคนในบางส่วนได้รับการบรรจุไว้ในแผน การใช้กลยุทธ์ในการบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participation thinking) จะช่วยให้คนส่วนใหญ่หรือทุกคนยอมรับ และจะปฏิบัติตามกติกา

การระดมความคิดเพื่อกำหนดเป้าหมายและกิจกรรม ต้องคิดโดยรอบทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม (S-Social) เทคโนโลยี (T-Technology) ทรัพยากร (Man, Money, Material, Management and Minutes) ที่มีอยู่ และการเมืองกฎหมาย (Politics)

วงจรของการดำเนินการเพื่อการวางแผนอย่างเป็นระบบ



กิจกรรมการวางแผนที่ผู้บริหารองค์กรต้องวางแผนคิดทำงานคู่ขนานกัน (parallel) คือ การสำรวจและนวัตกรรมที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้การทำงานชัดเจน ตรงเป้า คือ

การสำรวจ เพื่อระดมความคิดก่อนการลงมือเขียนแผนออกมาให้ปรากฏ เครื่องมือที่ใช้ อาจเป็นแบบสอบถาม และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ได้คำตอบที่ ครบคลุมและตรงประเด็น คือ การกำหนดประเด็นที่ต้องการรู้หรือกรอบสำคัญที่จะได้ผลงาน (Key Result Area - KRA) และตัวชี้วัดได้ปฏิบัติจริง (Key Performance Indicator - KPI)

การเตรียมความพร้อม คือ กำหนดทิศทางและเป้าหมาย การจัดทำสาระการเรียนรู้ มาตรฐานการเรียนรู้ คำอธิบายรายวิชาต่าง ๆ กำหนดเวลาหรือจำนวนหน่วยกิต และสุดท้าย คือ กำหนดแนวทางการจัดการเรียนการสอนการวัด

และประเมินผลการเรียนรู้หรือจัดทำแผนจัดการเรียนรู้นั้นเอง

ดำเนินการ จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์และวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

1. กลยุทธ์ในการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน (S.W.O.T. Analysis) เป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน ภายในองค์กร (Strength & Weakness) เช่นครู นักเรียน บุคลากร ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา วัสดุ อุปกรณ์ เงินลงทุน และการบริหารจัดการที่เอื้อยบคม เป็นต้น ผลการวิเคราะห์จะทำให้ค้นพบจุดแข็ง-จุดอ่อน สภาพปัจจุบันว่ามีสภาพอย่างไร

การวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค ที่เป็นปัจจัยภายนอก (Opportunity & Threat) ที่จะสนับสนุนส่งเสริม เช่น ศักยภาพเทคโนโลยี เศรษฐกิจของชุมชน ระบบสาธารณสุขภาค การเปิดโรงเรียนเอกชนที่อยู่ใกล้ ๆ กัน เป็นต้น

ผลการวิเคราะห์จะต้องสร้างโอกาส และเอาชนะอุปสรรคให้ได้ในอนาคต
ในที่นี้จะใช้เทคนิค SWOT เพื่อการสำรวจความพร้อมในเรื่องการบริหาร หลักสูตรขั้นพื้นฐาน
ในสถานศึกษา

	S = Strength	W = Weakness	O = Opportunity	T = Threat
เรื่องหลักสูตร	- มีครูจบการศึกษาระดับปริญญาตรี - นักเรียนมีคะแนน GPA ในระดับดี - สถิติอัตราเรียนต่อ ป.6 - ม.1 สูงเกินร้อยละ 90 - คณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรได้จัดตั้งอย่างเป็นทางการ และมีเวลาให้กับการศึกษามาก	- ขาดครูในวิชาที่ขาดแคลน - นักเรียนขาดการแนะแนวที่ทำให้ผู้เรียนค้นหาความถนัดของตัวเอง - กรรมการร่างหลักสูตรยังมีพื้นความรู้เรื่องหลักสูตรต่างกัน	- การได้รับการฝึกอบรมจากศึกษานิเทศน์มากกว่าเดิม	การเปิดหลักสูตรนานาชาติของโรงเรียนเอกชน

2. กลยุทธ์ในการวิเคราะห์ขอบเขตของผลลัพธ์สำคัญ (KRA: Key Result Area)
คือการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของงานที่จะต้องประกอบด้วยอะไร จึงต้องช่วยกันคิดมาให้ครบ
ก่อนจะแตกตัว KRA ไปสู่ KPI ต่อไป

ตัวอย่างการวิเคราะห์ KPA ในการวางแผน
พัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียน

KRA เพื่อการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียน	จำนวน KPI ที่ต้องการ
1. การประชาสัมพันธ์หลักสูตร	
- การวางแผนชี้แจงแก่ผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholder)	5 ข้อ
- จัดกิจกรรมชี้แจงเกี่ยวกับหลักสูตร	4 ข้อ
2. ประสานงานหน่วยงานภายนอก	4 ข้อ
3. การเตรียมบุคลากร	
- เตรียมครู	3 ข้อ
- บุคลากรอื่น ๆ	5 ข้อ
4. การจัดระบบบริหาร	
- แบ่งสายงานชัดเจน	5 ข้อ
- จัดสิ่งอำนวยความสะดวก	5 ข้อ
5. การจัดระบบข้อมูลพื้นฐาน	
- ข้อมูลสถานศึกษา	5 ข้อ
- ข้อมูลท้องถิ่น	6 ข้อ
- ข้อมูลนักเรียน	5 ข้อ
6. การเตรียมสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และเอกสาร	4 ข้อ
7. การจัดเตรียมอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน	4 ข้อ

3. กลยุทธ์ในการกำหนดดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPIs : Key Performance Indicators) เป็น การค้นหาและพัฒนาดัชนีวัดผลสำเร็จของแต่ละองค์ประกอบ (KRA) ก่อนจะมีการกำหนดตัวเทียบ มาตรฐาน (Benchmarking) ให้รู้ว่ามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดในขณะนี้ และต้องปรับปรุงพัฒนา อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีมาตรฐานยั่งยืนในอนาคตต่อไป

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI จาก KRA) และเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmarking)

KRA	KPI	Benchmarking
การประชาสัมพันธ์ หลักสูตร - มีการวางแผนในการ ชี้แจงหลักสูตรให้แก่ ผู้เกี่ยวข้อง Stakeholder	- มีปฏิทินหรือแผนปฏิบัติงาน เพื่อชี้แจงหลักสูตรแก่กรรม การสถานศึกษาในโรงเรียน - มีปฏิทินหรือแผนปฏิบัติงาน เพื่อชี้แจงผู้ปกครองไว้ชัดเจน - มีกิจกรรมในการชี้แจง หลักสูตรที่หลากหลาย - มีการระบุสื่อที่ใช้ในการชี้แจง หลักสูตรไว้ชัดเจน - มีการกำหนดแนวทางในการ ติดตามผลการประชาสัมพันธ์ หลักสูตรอย่างต่อเนื่อง	ต้องผ่านการปฏิบัติมากกว่า 3 ใน 5 รายการ และคำว่า ผ่านคือมีผู้ตอบเกิน 50 %
- จัดกิจกรรมชี้แจง เกี่ยวกับหลักสูตร	- มีการดำเนินการชี้แจง รายละเอียด ตามกำหนดการในปฏิทิน - ใช้กิจกรรมในการชี้แจง อย่างน้อย 3 กิจกรรม - ติดตามประเมินผล - สรุปผลการดำเนินงาน	

การทำความเข้าใจระบบการคิดหรือการวางแผนเป็นขั้นตอน จะเป็นประโยชน์ที่สามารถจะนำไปประยุกต์กับการทำงานด้านอื่น ๆ โดยเฉพาะในยุคที่มีการปฏิรูปการศึกษา ที่จะต้องปรับเปลี่ยน ปรับปรุง วิธีการบริหารจัดการ งบประมาณแบบใหม่ (PBB - Performance Based Budgeting) การบริหารบุคลากรที่จะเน้นผลงาน (RBM - Result Based Management) และการบริหารทั่วไปในสำนักงาน

ดังนั้น ในยุคของการปฏิรูปที่ต้องคิดอะไรใหม่ ๆ จึงจำเป็นต้องมีความรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ คือ มองไว้ล่วงหน้า ไม่ใช่มองด้วยตา แต่มองด้วยสมอง มองให้ไกลไปให้ถึง คือ คิดแล้วต้องทำและให้ได้ถ้าไม่เกิดผลตามที่คิดก็ต้องหาสาเหตุ และตอบได้ว่าทำไมไม่ได้ผลตามวัตถุประสงค์

ในองค์กรหนึ่ง ๆ คนคือปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการ และในหน่วยงานจะมีคนหลายประเภท เช่น ประเภทคิดแล้วไม่ได้ทำ มีหน้าซำยังคุยสิ่งที่คิดไว้อีก ประดุจฟ้าร้องแต่ไม่ผ่า และอีกบางประเภท ทำไปโดยไม่ได้เคยคิดเลย ประดุจฟ้าที่ไม่ร้องแต่ผ่าลงมาอย่างรวดเร็ว แรง แม่นยำ เจียบคม ตรงเป้าหมาย พวกหลังนี้ต้องยอมรับว่าเป็นอัจฉริยะจริง ๆ
