

รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

The Strategic Planning Model of School Safety

in Basic Education Institutions

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์การวิจัยนี้เพื่อ (1) สร้างรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (2) ทดลองรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนในเครือข่ายโรงเรียนปลอดภัยของศูนย์วิจัยเพื่อสร้างเสริมความปลอดภัยและป้องกันการบาดเจ็บในเด็ก คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี ปีการศึกษา 2551 จำนวน 28 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์ แบบวิเคราะห์เอกสาร และแบบสอบถามความเหมาะสมและความเป็นไปได้ต่อการนำไปปฏิบัติ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ ใช้การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ การตรวจสอบความตรงเชิงสอดคล้องของรูปแบบใช้กระบวนการอิงผู้เชี่ยวชาญจำนวน 6 คน การทดลองใช้รูปแบบดำเนินการในสถานศึกษาที่อยู่ในเครือข่ายโรงเรียนปลอดภัยของศูนย์วิจัยฯ จำนวน 2 โรงเรียน

ผลการวิจัย พบว่า

1. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 5 ด้าน และมี 15 ตัวแปร (1) องค์ประกอบด้านกระบวนการเตรียมการวางแผนมี 3 ตัวแปร (2) องค์ประกอบด้านกระบวนการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มี 2 ตัวแปร (3) องค์ประกอบด้านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางของการพัฒนา มี 3 ตัวแปร (4) องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดและทบทวนกลไกการดำเนินงาน มี 4 ตัวแปร (5) องค์ประกอบด้านกระบวนการติดตามและประเมินผล มี 3 ตัวแปร

2. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเมื่อไปทดลองใช้ในสถานการณ์จริงพบว่า โรงเรียนสามารถปฏิบัติตามรูปแบบที่กำหนดอย่างเป็นรูปธรรม ผู้เกี่ยวข้องมีความพึงพอใจ
คำสำคัญ: การวางแผนกลยุทธ์, ความปลอดภัยในสถานศึกษา

Abstract

The purposes of this research were (1) to develop the strategic planning model of school safety in basic education institutions. (2) to experiment the strategic planning model of school safety in basic education institutions. The subject of the study were 28 administrators or participate of safe school networks in safe routes to school program of Rama' hospital in the academic year 2008. The instrument used for collecting data was interview form analysis of the data detained was accomplished by mean and

* นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย

¹ ส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ปีการศึกษา 2551

อาจารย์ที่ปรึกษา : ดร.สุวัฒน์ เงินกล้า

percentage. The study on appropriateness and feasibility of the model was achieved through 6 experts determination in the connoisseur technique. The model was experimented in 2 selected schools which met the selection criteria.

The research results were as follows:

1. A strategic planning model of school safety includes 5 factors with 15 components: (1) Pre process includes 3 components. (2) Safety: situation analysis process includes 2 components. (3) Development direction & strategy formulate process includes 3 components. (4) Safety implementation process includes 4 components. (5) Monitoring and evaluation process includes 3 components.
2. The assessment of the strategic planning model experiment in schools revealed that the model was effective and applicable for schools utilization.

Keywords: strategic planning, school safety

ความนำ

แผนยุทธศาสตร์ (strategic plan) เป็นเครื่องมือการบริหารการศึกษาที่มีระบบ มีทิศทาง มีระเบียบแบบแผน ช่วยทำให้เกิดการตัดสินใจและการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ เป็นแผนงานหลักที่แสดงถึงภาระงาน แนวโน้มของความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของตนเอง ซึ่งอาจมีชื่อเรียกอื่น ๆ เช่น แผนกลยุทธ์ (strategic plan) ธรรมนูญสถานศึกษา (school charter) แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา (school improvement plan) คู่มือคุณภาพ (quality plan) ซึ่งเกิดจากกระบวนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weakness) มีกระบวนการ

กำหนดกลยุทธ์และทิศทางการพัฒนา ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) พันธกิจ (mission)

เป้าหมาย (goals) และกำหนดภารกิจ (assigned mission)

ในการบริหารการศึกษานอกเหนือจากงานวิชาการที่เป็นหลักแล้ว ความปลอดภัยของนักเรียนก็เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากความปลอดภัยเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใดขึ้นอยู่กับความสุขในการเรียนรู้ และการมีชีวิตที่ได้รับการปกป้องคุ้มครองให้มีความปลอดภัยในสถานศึกษา

จากการศึกษาการตายของเด็กไทยจากอุบัติเหตุและความรุนแรงตั้งแต่ปี พ.ศ.2542-2540 ของศูนย์วิจัยเพื่อสร้างเสริมความปลอดภัยและป้องกันการบาดเจ็บในเด็ก โรงพยาบาลรามาธิบดี พบว่ามีเด็กอายุ 1-14 ปี ตายจากอุบัติเหตุและความรุนแรงจำนวนทั้งสิ้น 23,457 ราย ซึ่งคิดเฉลี่ยปีละ 3,351 ราย นอกจากนี้ สมบัติ ตาปัญญา (2549) ได้สำรวจปัญหาการรังแกกันของนักเรียนเพื่อประเมินสถานการณ์ความรุนแรงระหว่างนักเรียนด้วยกัน ผลพบว่าการรังแกกันของนักเรียนระดับประถมศึกษาตอนปลาย และมัธยมศึกษาตอนต้นมีอยู่ในระดับสูง

ทั่วภูมิภาค และจากสภาพปัจจุบันและสถานการณ์ ปัญหาเด็กในสังคมไทยที่นับวันจะวิกฤติและทวี ความรุนแรงมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นพฤติกรรมเบี่ยงเบน การมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควร การมั่วสุมเล่นการ พนันและเกมคอมพิวเตอร์ การทะเลาะวิวาท การใช้ ความรุนแรง การเสพและดื่มของมีนเมา ได้ลุกลาม ทำให้เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดขึ้นในสถานศึกษา

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการพัฒนารูปแบบ การวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหาเด็กในสังคมไทย อีกทั้งเพื่อให้สถานศึกษาได้

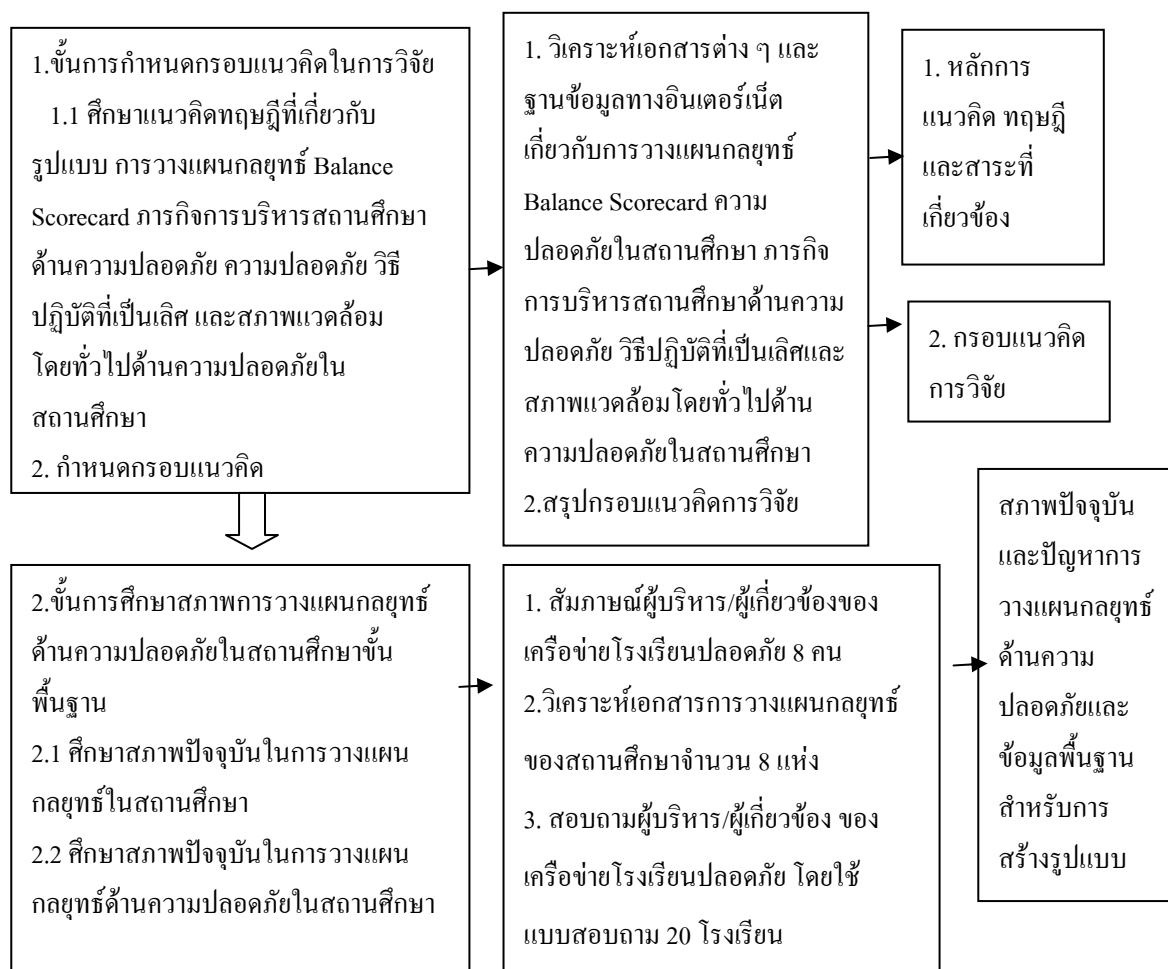
มีแผนกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันและ ปัญหาของสถานศึกษาเหมาะสมกับบริบทและการ เปลี่ยนแปลงของสังคม มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

วัตถุประสงค์การวิจัย

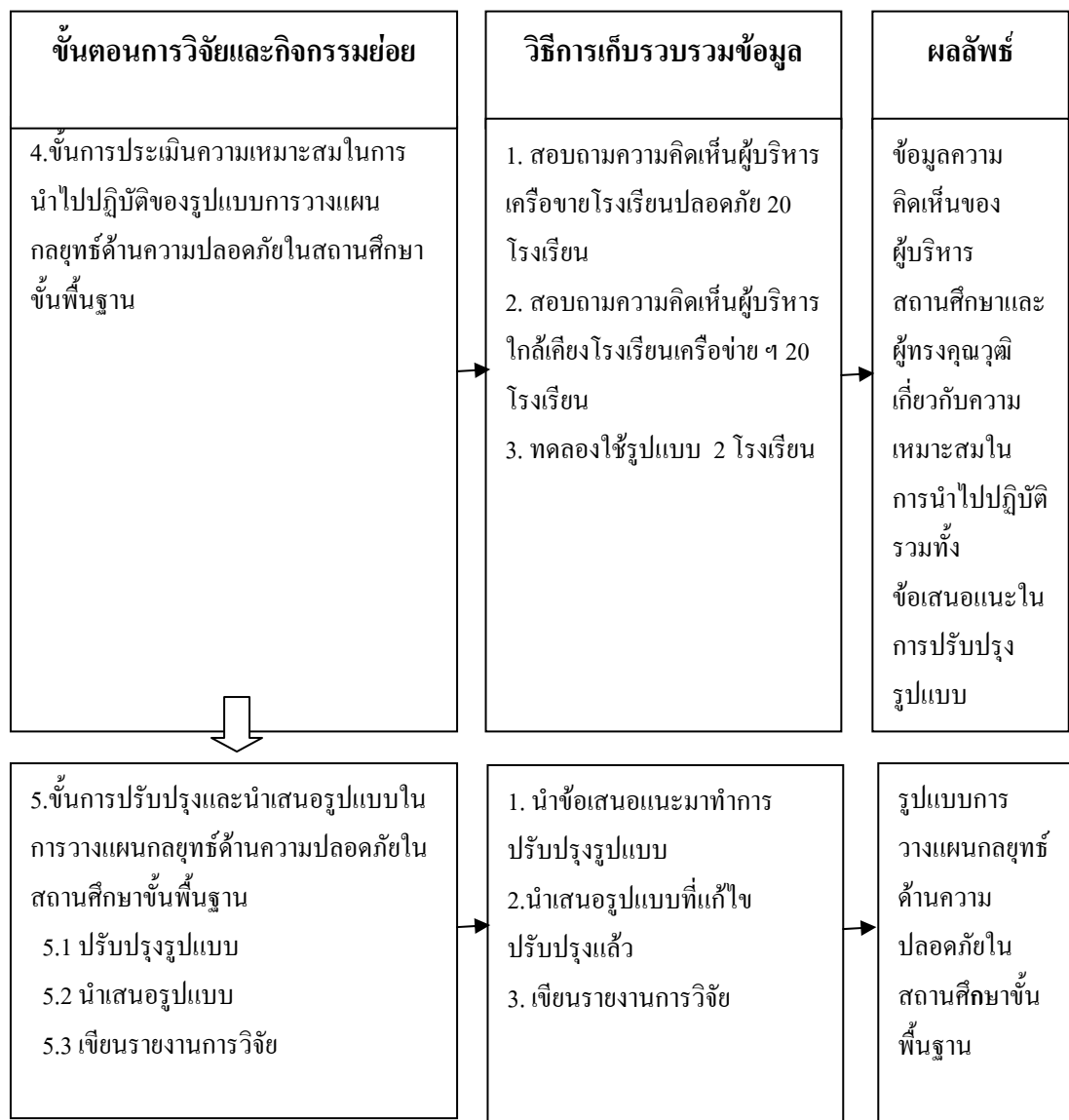
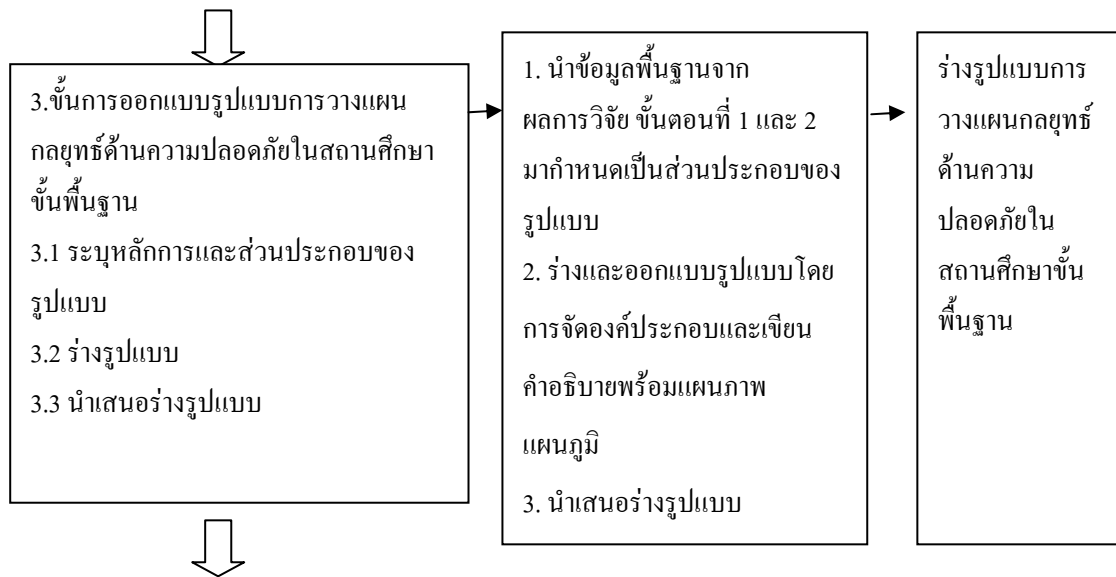
1. เพื่อสร้างรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความ ปลอดภัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อทดลองใช้รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้าน ความปลอดภัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัยมีการดำเนินการ 5 ขั้นตอน ดังภาพ 1



ภาพ 1 วิธีการดำเนินการวิจัย



ภาพ 1 (ต่อ)

การวิจัยครั้งนี้แบ่งขั้นตอนการวิจัยออกเป็น 5 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นการศึกษาสภาพปัจจุบันการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นการออกแบบรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา ขั้นการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา และขั้นการปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบในการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา

การอภิปรายผล

รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานองค์ประกอบของรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัย ได้ องค์ประกอบที่สำคัญ 5 ด้าน คือ

1. องค์ประกอบที่ 1 ด้านกระบวนการเตรียมการวางแผนมี 3 ตัวแปร ประกอบด้วย การเตรียมคน การเตรียมข้อมูล และการเตรียมปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่แตกต่างกัน

การเตรียมคนในการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การจัดทีมงานวางแผน ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนครู ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนชุมชน ผู้แทนผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง

การเตรียมข้อมูลสารสนเทศในการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่การจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลความรู้ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ ความปลอดภัยในสถานศึกษา และข้อมูลภายในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ข้อมูลพื้นฐานของนักเรียน รายงานอุบัติเหตุและความรุนแรง รายงานการสำรวจความเสี่ยงและพื้นที่เสี่ยง รายงานความประพฤติดังนักเรียน การสำรวจความคิดเห็นของครู นักเรียน ผู้ปกครองเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานศึกษา

การเตรียมปัจจัยทางด้านสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้แก่ การจัดเตรียมเกี่ยวกับวัสดุ ครุภัณฑ์ สถานที่ และเอกสารสนับสนุนการวางแผนกลยุทธ์

การศึกษาข้อมูลสารสนเทศเป็นการตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน โดยทุกคนมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน แต่งตั้งคณะทำงานที่มีความรู้ เก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล

การให้ความสำคัญกับโครงสร้างของคณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์ทำให้เกิดการวางแผนที่มีประสิทธิภาพ โดยการวางแผนจะส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน อูทิศ ขาวเขียว (2549) กล่าวว่า การกำหนดบุคลากรหลักโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายต้องทำความเข้าใจให้การยอมรับให้มีความสำคัญและให้ความร่วมมือในการวางแผน ระบุทีมงานวางแผนเป็นส่วนที่มีความสำคัญมีผลต่อความสำเร็จในการวางแผน จิตราภรณ์ ไยศิลป์ (2550) กล่าวว่า การเตรียมความพร้อมด้านข้อมูล ควรกำหนดข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและแต่งตั้งคณะกรรมการในการรวบรวมข้อมูลนั้น ๆ รวมทั้งให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์แก่คณะกรรมการจัดทำแผนกลยุทธ์รูปแบบต่าง ๆ เช่น ประชุม อบรม สัมมนา หรือเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ รายงานผลการประเมินคุณภาพภายในและภายนอกสถานศึกษาเป็นข้อมูลสะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพของการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเป็นอย่างไรดี

2. องค์ประกอบด้านกระบวนการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา มี 2 ตัวแปร ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจสมมุติ

และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT)

การกำหนดพันธกิจสมมุติ ควรพิจารณาโดยคำนึงถึงความปลอดภัยตามที่กฎหมายกำหนดภารกิจหลักด้านความปลอดภัยที่ภาครัฐมุ่งหมายและที่สาธารณะและองค์กรภาคเอกชนมุ่งหมาย

ความปลอดภัยตามกฎหมาย พิจารณาจากรัฐธรรมนูญ พ.ศ.2550 พระราชบัญญัติการศึกษา พ.ศ. 2542 ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติการคุ้มครองสิทธิเด็ก พ.ศ.2546 ความปลอดภัยที่ภาครัฐมุ่งหมาย พิจารณาจาก นโยบายความปลอดภัยในสถานศึกษา แนวทางการจัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน และแนวทางการจัดโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ ความปลอดภัยที่สาธารณะและองค์กรภาคเอกชนมุ่งหมาย พิจารณาจากแนวการจัดโรงเรียนคุ้มครองเด็กของมูลนิธิศูนย์พิทักษ์สิทธิเด็ก แนวการจัดโรงเรียนปลอดภัยของศูนย์วิจัย ฯ โรงพยาบาลราชวิถี

การวิเคราะห์ (SWOT) ตามกรอบพันธกิจสมมุติ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบจุดอ่อน จุดแข็งของสถานะแวดล้อมภายในและสถานะแวดล้อมภายนอกสถานศึกษา

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในสถานศึกษา พิจารณาจากโครงสร้างของสถานศึกษา การบริหารจัดการ การบริการ กลยุทธ์และบุคลากรของสถานศึกษา ซึ่งส่งผลต่อการดำเนินงานด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในด้านโครงสร้างของสถานศึกษาที่เกี่ยวกับความปลอดภัย ได้แก่การวิเคราะห์เพื่อทบทวนและตรวจสอบเกี่ยวกับ (1) การแบ่งส่วนงาน (2) การกำหนดอำนาจหน้าที่ (3) การกำหนดสายการบังคับบัญชา (4) การกำหนดกฎระเบียบ

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อทบทวน

และตรวจสอบเกี่ยวกับ (1) การกำหนดพันธะสัญญาเรื่องความปลอดภัย (2) การกำหนดนโยบายด้านความปลอดภัย (3) การกำหนดทรัพยากร ได้แก่ วัสดุ อุปกรณ์ งบประมาณ (4) การแต่งตั้งกลุ่มหรือคณะบุคคลที่รับผิดชอบ (5) การขอความร่วมมือสนับสนุนช่วยเหลือ (6) การประเมินความเสี่ยงการเกิดอุบัติเหตุ/ความรุนแรง (7) รายงาน/จัดทำคู่มือ (8) สถิติและสารสนเทศ (9) ระบบและสื่อเกี่ยวกับประชาสัมพันธ์ (10) หลักสูตรด้านความปลอดภัย และกิจกรรมการเรียนรู้ที่ปลอดภัย

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในด้านการบริการ ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อทบทวนและตรวจสอบเกี่ยวกับ (1) รายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริการ (2) การบริการเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน (3) การฝึกซ้อมทักษะเพื่อความปลอดภัย (4) ระบบและการจัดงานปฐมพยาบาล/การดูแลสุขภาพ (5) ความปลอดภัยในการเดินทาง (6) การปรับปรุงสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (7) การจัดสิ่งแวดล้อมทางสังคม

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในด้านกลยุทธ์ ได้แก่การวิเคราะห์เพื่อทบทวนและตรวจสอบเกี่ยวกับ (1) แผนงาน/โครงการ (แผนพัฒนาระบบความปลอดภัยของนักเรียน แผนป้องกันและแก้ไขอุบัติเหตุ/อุบัติภัยของนักเรียน แผนส่งเสริมสุขภาพนักเรียน) (2) แผนฉุกเฉิน (3) แนวทางการแสวงหาแหล่งขอความช่วยเหลือ

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในด้านบุคลากร ได้แก่การวิเคราะห์เพื่อทบทวนและตรวจสอบเกี่ยวกับ (1) ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร (2) ทักษะความสามารถของบุคลากร (3) เจตคติต่อความปลอดภัยของบุคลากร (4) คุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก สถานศึกษา พิจารณาจาก สภาพสังคม เทคโนโลยี การศึกษา เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านความปลอดภัยใน สถานศึกษา

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกด้าน สภาพสังคม ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อทบทวนและ ตรวจสอบเกี่ยวกับ (1) ปัญหาสังคม (2) ทักษะคิดและความเชื่อ (3) สุขภาพอนามัยในชุมชน (4) ระบบ สาธารณูปโภคในชุมชน ได้แก่ ไฟฟ้า น้ำประปา (5) การคมนาคม (6) สภาพภูมิศาสตร์ (7) พฤติกรรมการ บริโภค/อุปโภค (8) การอบรมเลี้ยงดูของครอบครัว (9) ระดับการศึกษา (10) สื่อโฆษณา (11) ภัย ธรรมชาติ/ภัยพิบัติ (12) หน่วยงานที่ให้ความ ช่วยเหลือ

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ด้าน เทคโนโลยี ได้แก่การวิเคราะห์เพื่อทบทวนและ ตรวจสอบเกี่ยวกับ (1) การระบบสารสนเทศ (2) การ บริโภคทางอิเล็กทรอนิกส์ (3) การจัดการด้าน เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (4) การผลิต คิดค้นเทคโนโลยีต่าง ๆ

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกด้าน การศึกษา ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อทบทวนและ ตรวจสอบเกี่ยวกับ (1) แผนการศึกษาชาติ (2) นโยบายการปฏิรูปการศึกษา (3) ภูมิปัญญาท้องถิ่น (4) สภาพปัจจุบันและแนวโน้มการศึกษาในอนาคต

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกด้าน เศรษฐกิจ ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อทบทวนและ ตรวจสอบเกี่ยวกับ (1) รายได้ของประชาชนใน ชุมชน (2) ฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัว (3) อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของชุมชน (4) การ สนับสนุนของรัฐด้านงบประมาณ

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมด้านการเมือง และกฎหมาย ได้แก่ การวิเคราะห์เพื่อทบทวนและ

ตรวจสอบเกี่ยวกับ (1) แนวนโยบายและเสถียรภาพ ของรัฐบาล (2) ความขัดแย้งและความรุนแรงทาง การเมือง (3) พฤติกรรมของนักการเมืองท้องถิ่น (4) พระราชบัญญัติคุ้มครองเด็ก (5) พระราชบัญญัติ สุขภาพแห่งชาติ (6) อนุสัญญาว่าด้วยสิทธิเด็กของ องค์การสหประชาชาติ

พันธกิจสมมุติ หมายถึง กรอบภารกิจที่คาด ว่าสถานศึกษาจะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย นโยบาย และความคาดหวังของสังคมเพื่อใช้เป็นเงื่อนไขและ เป็นกรอบเบื้องต้นในการวิเคราะห์ SWOT พันธกิจ สมมุติจึงมีความจำเป็นและสำคัญมากต่อการ วางแผนกลยุทธ์ เพื่อที่สถานศึกษาจะได้เปรียบเทียบ ตนเองว่ามีจุดอ่อน จุดแข็ง มีโอกาส และอุปสรรคแ ก่ ไหน อย่างไร หากเราไม่มีกรอบการวิเคราะห์จะทำ ให้สถานศึกษาวิเคราะห์ไม่ตรงประเด็นและปัญหา **อุทิศ ขาวเขียว (2549)** กล่าวว่า พันธกิจสมมุตินี้จะ เป็นเงื่อนไข (จุดยืนการพัฒนา) เบื้องต้นขององค์กร ให้ทราบว่า ในช่วง 3 ถึง 5 ปีข้างหน้า องค์กรต้องทำ อะไรบ้างเป็นหลักและเป็นหน้าที่ที่องค์กรจะต้อง พยายามช่วยกันสร้างเครื่องมือขึ้นำการดำเนินการ หรือแผนกลยุทธ์มาช่วยการบริหารให้บรรลุเงื่อนไข ดังกล่าว โดยกรอบขึ้นำสามารถบอกได้ว่า องค์กร ต้องทำอะไร ให้ใคร แก่ไหน อย่างไร โดยการระดม สมองของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หลังจากนั้นจึงได้ วิเคราะห์สภาวะแวดล้อม **กิริติ ศษย์ยง (2549)** กล่าว ว่า สภาวะแวดล้อม เป็นพื้นฐานการตัดสินใจที่สำคัญ ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อสภาพแวดล้อมเกิด การเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ใน องค์กร กองแผนวิสาหกิจ สำนักนโยบายและแผน **(2550)** กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ภายนอกและภายใน (SWOT) เป็นการศึกษาหา เหตุผลเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อการ ดำเนินงานของหน่วยงาน โดยมีการวิเคราะห์ วิเคราะห์ปัจจัยโดยละเอียดว่าสิ่งใดเป็นตัวแปร

สิ่งใดเป็นบทบาทตัวแปรที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ภายใต้ขอบเขตของพันธกิจที่ได้สมมติไว้เป็นเบื้องต้น โดยวิเคราะห์แยกแยะปัจจัยภายในองค์กรเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน และปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรืออุปสรรค พร้อมพิจารณาลำดับความสำคัญของเหตุปัจจัยต่าง ๆ เพื่อให้ทราบว่าปัจจุบันองค์กรอยู่ในสภาวะการณ์ใด ปัจจัยที่ได้จัดลำดับความสำคัญดีแล้วจะนำไปเป็นข้อมูลสำคัญในการจินตนาการภาพอนาคตขององค์กร พิจารณาเป้าประสงค์และทางเลือกยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เหมาะสมต่อไป

3. องค์ประกอบด้านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการพัฒนา มี 3 ตัวแปรประกอบด้วย การจัดลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อมแต่ละด้าน การจินตนาการภาพอนาคต การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์

การจัดลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกเป็นการจัดลำดับเพื่อให้ได้กรอบการกำหนดจินตนาการภาพในอนาคต อูทิสชาวเชียร (2549) กล่าวว่า โดยปกติแล้วเราจะไม่ใช้ทุกประเด็นของสภาวะแวดล้อมที่ได้จากการระดมสมองขึ้นต้น แต่จะเลือกเฉพาะสภาวะแวดล้อมที่มีลำดับความสำคัญหรือที่มีประเด็นเชิงยุทธศาสตร์เท่านั้น การวิเคราะห์และจำแนกลำดับความสำคัญของสภาวะแวดล้อมให้รู้ว่าสภาวะอะไรบ้างที่มีความสำคัญ และควรเป็นข้อคำนึงหลักของการวางแผนเพราะแผนกลยุทธ์จะไม่กำหนดยุทธศาสตร์และยุทธวิธีหรือแผนงาน/โครงการรองรับทุกสภาวะแวดล้อม เพื่อให้แผนกลยุทธ์ชี้นำการดำเนินการเฉพาะเรื่องที่สำคัญจริง ๆ

การจัดลำดับความสำคัญโดยกำหนดเกณฑ์เพื่อการจัดลำดับความสำคัญสภาวะแวดล้อม

เกณฑ์การจัดลำดับความสำคัญของประเด็นพิจารณาหรือตัวชี้วัดแต่ละตัวของปัจจัยภายนอกทั้งด้านโอกาสและอุปสรรค ด้านโอกาสและอุปสรรค ได้แก่ (1) รายการหรือตัวชี้วัดนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานเกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานศึกษา (2) รายการหรือตัวชี้วัดนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการจัดบริการเพื่อตอบสนองความต้องการและการคุ้มครองนักเรียนและบุคลากรภายในโรงเรียนอย่างทั่วถึง (3) รายการหรือตัวชี้วัดนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อส่งเสริมงานและการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับความปลอดภัยของสถานศึกษา (4) รายการหรือตัวชี้วัดนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องและมีผลกระทบต่อการบริหารและการจัดการที่ดี เกี่ยวกับความปลอดภัยในสถานศึกษา ที่ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปกครองและสร้างนวัตกรรมในเรื่องนั้นอย่างต่อเนื่อง

การจัดลำดับความสำคัญสอดคล้องกับเกณฑ์ของ BSC (balance scorecard) เนื่องจาก BSC เป็นระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่ว่าจะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายและแต่ละคน BSC จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง ประกอบด้วย (1) เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (2) เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง (3) เป็นมุมมองด้านลูกค้า (4) เป็นมุมมองด้านการเงิน (ณรงค์ศักดิ์ บุญมาลิก, ม.ป.ป.) สอดคล้องกับแนวคิดของ อูทิส ชาวเชียร (2549)

กล่าวว่า หลักการพัฒนาองค์กรและการบริหารจัดการของภาครัฐในปัจจุบันเน้นความสำคัญที่องค์กรจะต้องพัฒนาสมรรถนะคนให้สามารถสร้างผลสัมฤทธิ์ โดยองค์กรจะต้องพยายามปรับปรุงการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์จากการบริหารอย่างมีคุณภาพด้านต่าง ๆ ที่สำคัญที่สุด ได้แก่ การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล มีการบริหารจัดการที่ดีโดยอาศัยความยุติธรรม ความโปร่งใสของการบริหารจัดการ การสนองความต้องการของสาธารณะหรือลูกค้า และเป็นการบริหารที่เสริมสมรรถนะการแข่งขันขององค์กรได้อย่างต่อเนื่องยั่งยืน

หลังจากจัดลำดับความสำคัญแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือเนื่องจากการจินตนาการภาพในอนาคตจะช่วยให้สถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาด้านความปลอดภัยได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากการจินตนาการภาพ หมายถึง ภาพทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาในอนาคตที่สมเหตุสมผล และอาจเป็นไปได้สูงบนพื้นฐานของผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษาปัจจุบัน โดยการจินตนาการภาพอนาคตเชิงบวก จากสถานะแวดล้อมที่เป็นโอกาสและจุดแข็ง เป็นภาพอนาคตที่กำหนดโดยอาศัยประเด็นชั้นนำจากสถานะแวดล้อม บวกจินตนาการตามแนวโน้มที่สมเหตุสมผล การจินตนาการวาดหลังภาพจากสถานะเชิงลบ จากสถานะแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและภาวะคุกคาม ที่องค์กรต้องเผชิญให้เป็นภาพการพัฒนาสู่อนาคตที่ดีกว่าปัจจุบัน แล้วนำภาพอนาคตที่ได้จาก โอกาส/จุดแข็ง และจาก ภาวะคุกคาม/จุดอ่อน โดยระบุภาพหมายที่เกิดขึ้น (จะเกิดอะไร ได้ อะไร แค่ไหน อย่างไร)

หลังจากที่ได้ภาพหมายจากการจินตนาการภาพแล้ว จึงจำแนกประเด็นภาพหมาย ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จะได้เป็นวิสัยทัศน์ วิเคราะห์ประเด็น

เงื่อนไขที่สถานศึกษาต้องทำเพื่อให้บรรลุงาน เป็นพันธกิจ และสกัดประเด็นเกณฑ์ที่ต้องบรรลุ ที่นำไปสู่การกำหนดดัชนีเพื่อการประเมินผลได้อย่างชัดเจน

4. องค์ประกอบด้านกระบวนการจัดและการทบทวนกลไกการดำเนินงาน มี 4 ตัวแปร ประกอบด้วย การถ่ายทอดนโยบายการจัดทำแผนปฏิบัติงาน การจัดและปรับกลไกการบริหาร การส่งเสริมและควบคุมการดำเนินงาน

การถ่ายทอดนโยบายเป็นการสื่อสารและประชาสัมพันธ์ ทิศทางและกลยุทธ์ของแผนเพื่อสร้างความตระหนักและความคิดร่วมกันในการนำแผนสู่การปฏิบัติ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ ได้แก่ แผนที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในช่วงระยะเวลา 1 ปี แผนนี้โดยทั่วไปประกอบด้วยรายละเอียดของงานกิจกรรม งบประมาณ ช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติ และผู้รับผิดชอบดำเนินการ

การจัดและปรับกลไกการบริหาร ได้แก่ (1) การกำหนดขั้นตอนการทำงาน ขอบข่ายหน้าที่ ความรับผิดชอบ และผู้รับผิดชอบในแต่ละขั้นตอน (2) การตรวจสอบและทบทวนกฎ ระเบียบและข้อบังคับด้านความปลอดภัย (3) การพิจารณาสมรรถนะและความสามารถของครูและบุคลากร (4) การพิจารณาทักษะในการทำงานด้านความปลอดภัยของครูและบุคลากร (5) การปรับเจตคติในการทำงานด้านความปลอดภัยของครูและบุคลากร (6) การปรับวัฒนธรรมการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษา (7) การทบทวนความรู้ความเข้าใจด้านความปลอดภัยของครูและบุคลากร

การส่งเสริมและควบคุมการดำเนินงานพิจารณาจาก การสร้างแรงจูงใจ การสร้างมาตรฐาน การดำเนินงานและการปฏิบัติเพื่อบรรลุมาตรฐานที่กำหนด

ทิพรรัตน์ เสมสันทด (2546) กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่สำคัญยิ่งของการจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับโรงเรียน ต้องกำหนดแนวทางการนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ให้ชัดเจน และที่สำคัญผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกคนจะต้องทราบขั้นตอน และรายละเอียดของการดำเนินงานร่วมกันอย่างชัดเจน

5. องค์ประกอบด้านกระบวนการติดตามและประเมินผล มี 3 ตัวแปร ประกอบด้วย การประเมินกระบวนการ หรือการประเมินประสิทธิภาพ การประเมินประสิทธิผล และการประเมินผลกระทบ

การประเมินกระบวนการ พิจารณาจาก (1) การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของกิจกรรมว่าเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด ช่วยส่งเสริมหรือมีอุปสรรคในการผลิตผลงานของโครงการในระยะเวลาที่กำหนด (2) การใช้ทรัพยากรของโครงการในแต่ละขั้นตอนตามระยะเวลาที่กำหนด (3) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของโครงการที่มีผลต่อกระบวนการดำเนินการของกิจกรรมด้านความปลอดภัยทั้งเชิงบวกและเชิงลบ (4) ความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น ผู้แทนผู้ปกครอง นักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ที่ช่วยสนับสนุนการทำงาน

การประเมินประสิทธิผล พิจารณาจาก (1) การบรรลุตามตัวชี้วัดของแต่ละวัตถุประสงค์ของโครงการ (2) การเปรียบเทียบมูลค่าของผลงานที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายโดยวิเคราะห์เชิงปริมาณ (3) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของโครงการที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการทั้งเชิงบวกและเชิงลบ

การประเมินผลกระทบ พิจารณาจาก ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามโครงการและกิจกรรม

ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์หรือความคาดหวังของโครงการ

อุทิศ ขาวเขียว (2549) กล่าวว่า การติดตามและประเมินผลเป็นกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบการดำเนินการพัฒนาของกระบวนการดำเนินการทั้งด้านปัจจัยต้นทุน ด้านปัจจัยระหว่างดำเนินการ ด้านปัจจัยผลลัพธ์และความก้าวหน้าและความเป็นไประหว่างการพัฒนาผลลัพธ์หลังการพัฒนาในที่สุด

ผลการทดลองใช้รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. โรงเรียนดำเนินการตามรูปแบบโดยมีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเหมือนกันคือ โรงเรียนมีจุดมุ่งหมายในการทำงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ได้ตามกระบวนการเนื่องจากบุคลากรมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหา การวางแผนดำเนินการ การปฏิบัติงาน และการติดตามประเมินผล

2. ด้านกระบวนการเตรียมการวางแผนมีการจัดทีมงานวางแผน การให้ความรู้แก่บุคลากร และเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์กลยุทธ์

3. ด้านกระบวนการวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สามารถนำข้อมูลภายในสถานศึกษาได้จากรายงานอุบัติเหตุ รายงานการสำรวจความเสี่ยง/พื้นที่เสี่ยง และนำรายงานผลงานเดิมมาวิเคราะห์เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาต่อไป

4. ด้านกระบวนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดบริบทสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา สามารถกำหนดพันธกิจสมมุติเพื่อเป็นกรอบขึ้นการวิเคราะห์ SWOT ได้อย่างชัดเจน สามารถวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน ภายนอกได้ตรงประเด็น

5. ด้านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางการพัฒนาโดยใช้เกณฑ์ Balance Scorecard สามารถทำให้ทีมงานวางแผนสร้างจินตนาการภาพเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ ได้อย่างมีข้อมูลที่แท้จริง

6. ด้านกระบวนการจัดและการทบทวนกลไกการดำเนินงาน สามารถถ่ายทอดนโยบาย และทำแผนปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีการจัดและปรับกลไกการบริหาร ส่งเสริมและควบคุมการดำเนินการ

7. ด้านกระบวนการติดตามและประเมินผล การประเมินประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และผลกระทบ ทำได้อย่างครอบคลุมตัวชี้วัด

ข้อเสนอแนะ

1. ผู้บริหารสถานศึกษา ควรนำรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ด้านความปลอดภัยไปประยุกต์ใช้ใน

การบริหารจัดการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของแต่ละสถานศึกษา

2. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์นี้สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในดานอื่น ๆ ของโรงเรียนได้โดยเปลี่ยนพันธกิจสมมุติที่เป็นกรอบชี้นำการวิเคราะห์ให้เป็นภารกิจของงานด้านนั้นแทนด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา

3. รูปแบบการวางแผนกลยุทธ์นี้สามารถนำไปพัฒนาเพื่อให้เป็นรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงานการศึกษาในระดับอื่น ๆ หรือองค์กรต่าง ๆ ได้



เอกสารอ้างอิง

- กิริติ ชัยยิ่งยง. (2549). *การบริหารสังคม: แนวคิดและกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: มิสเตอร์ ก้อปปี.
- จิตรารักษ์ ไยศิลป์. (2550). *การพัฒนากระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ณรงค์ศักดิ์ บุญขมาลิก. (มปป.). *Balance scorecard*. ค้นเมื่อ 22 พฤศจิกายน 2551, จาก <http://www.unescobkk.org/>
- ทิพรัตน์ เสมสันทัต. (2546). *ความคิดเห็นของนิสิตที่มีต่อการเรียนโดยทางโทรทัศน์วงจรปิดของมหาวิทยาลัยนเรศวร*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมบัติ ตาปัญญา. (2549). “ความรุนแรงในโรงเรียน แก้ไขได้ แต่ต้องลงมือทำทันที” ทางออกเพื่อแก้ไขปัญห ความรุนแรงในโรงเรียน. ค้นเมื่อ กุมภาพันธ์ 2552 จาก <http://www.noviolenceinschools.net/?p=266>
- อุทิศ ขาวเขียว. (2549). *การวางแผนกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ด้านสุทธาการพิมพ์.

