

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวอย่างการวิเคราะห์ C-PEST และ 7S ตั้งแต่หน้า 22

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การศึกษาขั้นพื้นฐาน

เอกสารประกอบการอบรม
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน



สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



3) การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นการนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอก ในขั้นตอนการตรวจสอบ (Scanning) และการพยากรณ์ (Forecasting) มาวิเคราะห์และประเมินว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ จะมีผลอย่างไรต่อหน่วยงานบ้าง ทั้งในแง่ของโอกาสหรืออุปสรรค

วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดำเนินการโดยกระบวนการมีส่วนร่วม ในที่นี้ ขอนำเสนอวิธีการวิเคราะห์ ประกอบด้วย แบบ C-PEST ดังต่อไปนี้

1) สมาชิกวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันในแต่ละประเด็นเพื่อหาข้อสรุปที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานในส่วนที่เป็นโอกาส (Opportunities) และในส่วนที่เป็นอุปสรรค (Threats) แล้วเขียนข้อความในช่องประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities) และประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats) ตามแบบในตารางที่ 2 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา..... โดยเขียนข้อความให้เป็นประโยคที่มีใจความสมบูรณ์ มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการศึกษาของหน่วยงาน ให้ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย C-PEST

ตัวอย่าง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก แบบ C-PEST ทั้ง 5 ด้าน

ตารางที่ 2 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

ตรวจสอบ พยากรณ์ และประเมินประเด็น
การวิเคราะห์ ระบุผลกระทบที่เป็นโอกาส/อุปสรรค

1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. กลุ่มผู้รับบริการ โดยตรง	<p>1.1 ประชาชน/ผู้ปกครองส่วนใหญ่พึงพอใจที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวด้านการศึกษาและสถานศึกษาอย่างครบถ้วน และเปิดเผยหลายช่องทางรวมถึงสถานศึกษาจัดการศึกษามีคุณภาพส่งผลให้ประชาชน/ผู้ปกครองให้การยอมรับมั่นใจในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนจึงส่งเด็กเข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>1.2 ผู้ปกครองมีค่านิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ/มีชื่อเสียงส่งผลให้มีการสมัครเข้าเรียนในโรงเรียนยอดนิยมมากกว่าความสามารถในการรับนักเรียน</p>	ชุมชนรอบโรงเรียนมีสภาพเสื่อมโทรมเป็นแหล่งอบายมุขส่งผลให้นักเรียนมีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ได้

1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
2. กลุ่มคู่แข่งและการแข่งขัน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีสถานศึกษาในสังกัดจำนวนมากกระจายอยู่ทุกตำบล เกือบทุกหมู่บ้านส่งผลให้สามารถให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนได้อย่างทั่วถึง เท่าเทียมครอบคลุมทุกพื้นที่	2.1 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้รัฐ เอกชนและท้องถิ่นมีสิทธิจัดการศึกษาการคมนาคมที่สะดวก แนวโน้มประชากรลดลงส่งผลมีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2.2 โรงเรียนเอกชนส่วนใหญ่จัดการศึกษามีคุณภาพและมีชื่อเสียงส่งผลให้ผู้ปกครองที่มีฐานะดีนิยมส่งบุตรหลานไปเรียนที่โรงเรียนเอกชนที่มีคุณภาพ
3.องค์กร /หน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อการทำงาน	สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา รับรองมาตรฐานโรงเรียนขนาดเล็กทุกโรงส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กจัดการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐาน	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางแห่งมีรายได้น้อยส่งผลให้ไม่สามารถสนับสนุนงบประมาณให้โรงเรียนได้

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal: P)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. นโยบายการศึกษาของรัฐบาล	1. นโยบายเรียนฟรี 15 ปีอย่างมีคุณภาพของรัฐบาลส่งผลให้ลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง	จุดเน้นของนโยบายเรื่องโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่ต่อเนื่องส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.
2. นโยบายการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด	1. นโยบายการรวมโรงเรียนขนาดเล็กแล้วนำเทคนิคการบริหารเป็นกลุ่มเครือข่ายใช้ทรัพยากรร่วมกัน ช่วยเหลือกันส่งผลให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสามารถใช้อัตรากำลังได้เกิดประโยชน์ขึ้น 2. นโยบายปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ด้านเพิ่มโอกาสได้กำหนดเป้าหมายรวมให้คนไทยทุกคนมีโอกาสและสามารถเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพไม่น้อยกว่า 15 ปีอย่างเท่าเทียมกันส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนในพื้นที่รับผิดชอบได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง	นโยบายการรวมโรงเรียนขนาดเล็กที่นักเรียนมีแนวโน้มลดลงและมีครู ไม่ครบตามเกณฑ์ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของชุมชน และเกิดข้อขัดแย้งกับชุมชน ผู้ปกครองที่ไม่เข้าใจถึงเหตุผลที่แท้จริง
3. บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์กลุ่มพลังทางการเมืองพฤติกรรมทางการเมือง	การประกันคุณภาพภายนอกโดย สมศ. กระตุ้นให้โรงเรียนบริหารจัดการได้มาตรฐานส่งผลให้ระดับคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น	ท้องถิ่นบางแห่งไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาส่งผลให้ไม่จัดงบประมาณสนับสนุนโรงเรียนหรือสนับสนุนน้อย

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Légal: P) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
4. ระเบียบกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการ การศึกษา (การบริหารวิชาการ การงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป)	พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติกำหนดให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัยส่งผลให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและสามารถลดอัตราการศึกษาออกกลางคัน	4.1 พ.ร.บ.ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์มีวิทยฐานะ ไม่ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรทางการศึกษามาตรา 38ค (2) ส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกัน ขาดขวัญกำลังใจมีผลกระทบต่อพัฒนางานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 4.2 พ.ร.บ.ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้กำหนดการเลื่อนวิทยฐานะไม่สอดคล้องกับสภาพจริง ส่งผลให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนไม่มีคุณภาพ 4.3 รัฐบาลกำหนดให้จ่ายเงินอุดหนุนรายหัวที่เท่ากันส่งผลให้มีปัจจัยสนับสนุนนักเรียนด้อยโอกาสไม่เพียงพอ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. สภาวะทางเศรษฐกิจ เช่น ราคาน้ำมัน อัตราการว่างงาน อัตราค่าครองชีพ ผลผลิตทางการเกษตร	น้ำมันราคาสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องส่งผลให้สถานศึกษาสนับสนุน ส่งเสริมให้นักเรียนจัดทำโครงงาน /กิจกรรมประหยัดพลังงาน/ กิจกรรมเชิงอนุรักษ์	แนวโน้มเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น อัตราการว่างงานสูงส่งผลให้ผู้ปกครองนักเรียนบางส่วนไม่มีงานทำ ไม่สามารถสนับสนุนการเรียนการสอนของนักเรียนได้อย่างเต็มที่
2. งบประมาณ/การสนับสนุนงบประมาณของรัฐบาล	รัฐบาลตระหนักถึงประโยชน์ของการศึกษา ส่งผลให้จัดเงินเพิ่มให้ตามโครงการ SP2	สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีกรอบงบประมาณประจำปีเป็นเงินเดือนกว่า ร้อยละ 80 ส่งผลให้มีงบประมาณสำหรับพัฒนาคุณภาพน้อย

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural : S)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. จำนวนประชากรและโครงสร้างประชากรกลุ่มเป้าหมาย	1. แนวโน้มโครงสร้างประชากรเป็นวัยสูงอายุมากขึ้นส่งผลให้โรงเรียนสามารถเปิดวิชาเลือกเสรีด้านการดูแลผู้สูงอายุ 2. แนวโน้มโครงสร้างประชากรวัยการศึกษา ลดลงส่งผลให้โรงเรียนมีนวัตกรรมการบริหารแบบศูนย์รวมโรงเรียน หรือการเรียนรวม	แนวโน้มประชากรวัยเรียนลดลงส่งผลให้นักเรียนลดลงจึงมีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น
2. สภาพของชุมชนครัวเรือนกลุ่มเป้าหมาย	สภาพชุมชนรอบโรงเรียนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพเกษตรกรรมส่งผลให้โรงเรียนมีแหล่งเรียนรู้วิชาเกษตรและเป็นแบบอย่างในการประกอบอาชีพอิสระ	
3. คุณภาพชีวิตของประชาชนชนบรรมนิยมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม	1. สังคมไทยโดยภาพรวมเป็นสังคมเกษตร ส่งผลให้สามารถขยายแนวคิดการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจากโรงเรียนสู่ชุมชนได้สอดคล้องกับวิถีชีวิต 2. สังคมไทยโดยภาพรวมเห็นคุณค่าประโยชน์ของการศึกษาส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย	สังคมไทยบางส่วนเป็นสังคมบริโภคนิยมส่งผลให้มีความนิยมที่ 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	

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

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

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตัวแปรปัจจัย ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths :S) และจุดอ่อน

(Weaknesses :W) ที่หน่วยงาน สามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรง ที่แสดงถึง

ศักยภาพของหน่วยงาน ที่ส่งผลต่อการกำหนด กลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ภายในทางด้านการศึกษาดำเนินมาใช้ประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ ที่เรียกว่า 2S 4M หรือใช้หลักการ

วิเคราะห์ตามแนวคิดของ McKinsey 7 S มีรายละเอียดดังนี้ *ตัวอย่างที่ถูกต้อง เพราะ ถูกที่ ใช้*

X แบบ 2S 4M คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย

6 ด้านมาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure : S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างการบริหารหน่วยงาน โครงสร้างการแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงานของหน่วยงาน นโยบายของหน่วยงาน ฯลฯ

2. ด้านผลผลิตและการบริการ (Service : S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องการให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการ คุณภาพนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ฯลฯ

3. ด้านบุคลากร (Man : M1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ปริมาณบุคลากร คุณภาพบุคลากร ความเพียงพอของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ขวัญกำลังใจบุคลากร ความก้าวหน้าของบุคลากร ความรู้และความสามารถและทักษะของบุคลากร ฯลฯ

4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money : M2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความเพียงพอของงบประมาณ แผนการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้จ่าย ความประหยัด ความคุ้มค่า ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ฯลฯ

5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material : M3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ความเพียงพอของสื่อวัสดุครุภัณฑ์ คุณภาพของสื่อ การใช้และการบำรุงรักษาสื่อ เทคโนโลยีในการเรียน การสอน ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ ฯลฯ

6. ด้านการบริหารจัดการ (Management : M4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องระบบการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร การประชาสัมพันธ์ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน ฯลฯ

แบบ 7 S ตามแนวคิดของ McKinsey คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
หน่วยงานโดยนำปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้าง (Structure : S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างหน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างหน่วยงานมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยงาน เนื่องจาก ถ้าโครงสร้างหน่วยงานมีความเหมาะสมและสอดคล้อง คล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน

บุคลากรทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงานผู้ปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็วส่งผลต่อการผลักดันให้ การดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ก็จะเป็นจุดแข็งของหน่วยงาน แต่ถ้าโครงสร้าง ของหน่วยงานไม่เหมาะสมและสอดคล้องทำให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ไม่บรรลุความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อนของหน่วยงาน

2. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy : S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการในระยะปานกลาง หรือระยะยาว ที่หน่วยงานได้ศึกษาว่า หน่วยงานของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร และใครเป็นผู้รับบริการแล้ววางแผน ขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและ สภาพแวดล้อมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้หน่วยงานมีความสามารถในการแข่งขันและ บริหารจัดการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด /บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับ โครงสร้างของหน่วยงานอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานนั้นจะเป็นเครื่องมือให้การ บริหารจัดการตามตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้นๆ บรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems : S3) เป็นการ วิเคราะห์ในเรื่อง ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็น ทางการที่ช่วยให้หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการหน่วยงานบรรลุ วัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงานมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผล ระบบด้านงบประมาณและ ระบบบัญชี /การเงิน การพัสดุ ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบ ในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตาม/ประเมินผล ระบบหรือขั้นตอนการ ทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆของหน่วยงาน

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4) เป็น การวิเคราะห์ในเรื่องรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะ ผู้นำและคุณธรรมของผู้บริหารเนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร จะเป็นแบบอย่างและมี อิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายใน หน่วยงานมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5. ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff : S5) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง บุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากร เพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึง ตอบสนองต่อการเจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือ การที่ ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills : S6) เป็นการวิเคราะห์ใน เรื่อง ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values : S7) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงาน เป็นแนวคิดพื้นฐานของ หน่วยงานแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานเห็นว่าเป็นสิ่งดี ทั้งปฏิบัติงานกลายเป็นวัฒนธรรมใน การทำงาน ทำให้เกิดพิธีสถาน (Norm) ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการบริหาร มักจะมีค่านิยมร่วมกัน “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่ง ความสำเร็จในการบริหาร

ตัวอย่าง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 7 S ทั้ง 7 ด้าน

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

1. ด้านโครงสร้าง (Structure : S1)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1.การจัดโครงสร้างการบริหารของ หน่วยงาน	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นระบบสามารถบริหารจัดการได้มาตรฐานเนื่องจากดำเนินงานตามระเบียบ กฎหมายกำหนด	ดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์เป็นจุดแข็ง ต่ำกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์เป็นจุดอ่อน
2.การกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานของ หน่วยงาน	1.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ มอบหมายงานบุคลากรทุกระดับ ชัดเจน เนื่องจากจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานได้ตรงความรู้ ความสามารถและสมรรถนะของ ตำแหน่งหน้าที่ สอดคล้องกับ ระเบียบกำหนด 2.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดแบ่งหน่วยงานภายในได้แก่ ศูนย์อิเล็กทรอนิกส์ให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการบริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาได้ทบทวนปรับเปลี่ยน โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ภายในตามที่กฎหมายกำหนด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถจัดบุคลากรปฏิบัติตาม มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาได้ครบเนื่องจากมี บุคลากรไม่ครบตามกรอบ อัตรากำลังที่กำหนด

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

2. ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy : S2)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานเนื่องจากใช้กระบวนการมีส่วนร่วมและ ดำเนินการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอกและ ภายในด้วยเทคนิคSWOT ที่ สอดคล้องกับบริบทและสภาพจริงของหน่วยงาน	
2. การกำหนดโครงการ/กิจกรรม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์และ เป้าประสงค์และบริบทของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากมีกระบวนการ วางแผนอย่างเป็นระบบและมี ส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการปรับแผนงาน/โครงการ /กิจกรรม และงบประมาณ เพิ่มเติมของเนื่องจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานแจ้งให้สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาดำเนินการเพิ่มเติม
3. การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติในระดับกลุ่ม และ ระดับบุคคล	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติทั้งในระดับกลุ่ม และระดับบุคคลได้อย่างทั่วถึง เนื่องจากใช้กระบวนการ วิธีการและช่องทางที่ หลากหลาย	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติในระดับกลุ่ม และระดับ บุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัด บุคคลยังไม่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของ หน่วยงานบางส่วน

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.(ต่อ)

3. ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (System : S3) *Input Process Output*

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ระบบขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงาน	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการภายในเป็นระบบมีประสิทธิภาพเนื่องจากบริหารจัดการสอดคล้องกับระเบียบกฎหมาย มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหลักการกระจายอำนาจรวมถึงคู่มือการปฏิบัติงาน	นักเรียนส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในสาขาวิชาหลักน้อยกว่า ร้อยละ 50
2. ระบบด้านงบประมาณ ระบบบัญชี การเงิน การพัสดุ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบบริหารด้าน งบประมาณ ระบบบัญชี และการเงิน การพัสดุโปร่งใส ตรวจสอบได้ เนื่องจากบริหารจัดการตามระเบียบกฎหมาย	โรงเรียนมีระบบบริหารด้าน งบประมาณ ระบบบัญชี และการเงิน การพัสดุที่ไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณวุฒิด้านการเงิน การบัญชีและการพัสดุ
3. ระบบการสรรหาและคัดเลือกการฝึกอบรม	1.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโปร่งใส ตรวจสอบได้เนื่องจากดำเนินการตามระเบียบ กฎหมายที่กำหนด 2.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับ ความต้องการของหน่วยงานและตนเอง เนื่องจากมีแผนพัฒนาบุคลากร ระยะสั้นและระยะยาว เน้นการส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง และบุคลากรทุกระดับจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.(ต่อ)

3. ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (System : S3) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
4. ระบบการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารจัดการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและติดต่อสื่อสารกับโรงเรียนและหน่วยงานอื่นเนื่องจากมีความเพียงพอด้าน Hardware และ Software	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบการติดต่อสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศที่ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรเนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและทักษะได้ ICT
5. ระบบการติดตามประเมินผล	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีระบบ การติดตามประเมินผลที่เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารและมีข้อมูลสำหรับการวางแผนเนื่องด้วยมีการกำหนดรูปแบบ การกำกับติดตามและประเมินผลเป็นระบบสอดคล้องกับตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์	

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>1. คุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา</p>	<p>1. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการศึกษาเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. บุคลากรส่วนใหญ่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการตามภารกิจสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามที่ได้รับมอบหมาย มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน การปฏิบัติงานเนื่องจากบุคลากรทุกระดับมีคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ และสมรรถนะการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์</p>	
<p>2. การกระจายอำนาจ ตัดสินใจ ให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่</p>	<p>ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้กระจายอำนาจตัดสินใจ ให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะที่กำหนด</p>	<p>ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องกำกับติดตามการปฏิบัติงานอย่างเข้มงวด ในบางจุดเนื่องจากบุคลากรบางส่วนปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมาย</p>

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
3. การใช้รูปแบบบริหารจัดการที่เหมาะสมในการบริหารงาน	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ใช้รูปแบบบริหารจัดการที่เหมาะสมในการบริหารงาน บริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทักษะการสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมหน่วยงาน	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถควบคุมโรงเรียนขนาดเล็กได้ตามเป้าหมายที่กำหนดเนื่องจากไม่สามารถบริหารอัตรากำลังผู้บริหารและครูได้ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด
4. การคิดค้นระบบงานและเทคนิค การบริหารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์	1.บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มศักยภาพมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากได้คิดค้นนวัตกรรม ระบบงานเทคนิคการทำงานเป็นทีม และมีค่านิยมเพื่อให้การปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สู่วิสัยทัศน์	

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของหน่วยงาน (Skills : S6)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
<p>1. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน</p>	<p>1.บุคลากรส่วนใหญ่ใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดการภารกิจที่ได้รับ มอบหมายอย่างครบถ้วนตาม บทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมาย กำหนดมีประสิทธิภาพได้ มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรมี ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะในการปฏิบัติงานตาม สมรรถนะ/มาตรฐานวิชาชีพ</p> <p>2.บุคลากรส่วนใหญ่ใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดการภารกิจที่ได้รับ มอบหมายอย่างครบถ้วนตาม บทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมาย กำหนดมีประสิทธิภาพได้ มาตรฐานเนื่องจากบุคลากร จัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้ สามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ สอดคล้องกับสมรรถนะ/ มาตรฐานวิชาชีพ</p>	<p>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน ICT และด้านการก่อสร้างเนื่องจากไม่มีกรอบอัตรากำลังเฉพาะ</p>

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values :S7)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน	บุคลากรส่วนใหญ่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีค่านิยมในการทำงาน “มุ่งผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้” เนื่องจากมีกระบวนการจัดทำค่านิยมแบบมีส่วนร่วม	บุคลากรบางส่วนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ให้บริการที่ตรงกับผู้รับบริการเนื่องจากยังมีค่านิยมการเป็น ข้าราชการแบบเก่า
2. วิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในหน่วยงานหรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมหน่วยงาน	บุคลากรส่วนใหญ่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีวัฒนธรรมในการทำงาน “เป็นทีม” เนื่องจากมีกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง	

2) สมาชิกร่วมกันอภิปรายว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย 7 S เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงอะไรบ้าง ที่ทำให้การบริหารจัดการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือสาเหตุที่แท้จริงอะไรบ้าง ที่การบริหารจัดการบรรลุไม่วัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด เป็นจุดอ่อน (Weaknesses)

3) สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปประมวลผลภาพรวม ว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายในภาพรวมว่าเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน

การประเมินสถานภาพของหน่วยงานจะดำเนินการหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบว่าปัจจุบันหน่วยงานเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนอะไรบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลในการวางทิศทางของหน่วยงาน ซึ่งการประเมินสถานภาพของหน่วยงานจะใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม ดังนี้

(1) นำผลการสรุปจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในด้วยเทคนิค SWOT Analysis มาประเมินสถานภาพหน่วยงานโดย ประมวลสรุปว่าหน่วยงานของเราอยู่ในตำแหน่งใด เอื้อและแข็ง/เอื้อแต่อ่อน/ไม่เอื้อแต่แข็ง/ไม่เอื้อและอ่อนเพื่อจะได้เห็นชัดเจน สำหรับจัดวางทิศทางของหน่วยงานต่อไป

S	ภายนอก : โอกาส	ภายนอก : โอกาส	W
	ภายใน : แข็ง	ภายใน : อ่อน	
	เอื้อและแข็ง	เอื้อแต่อ่อน	
	ภายนอก : อุปสรรค	ภายนอก : อุปสรรค	
	ภายใน : แข็ง	ภายใน : อ่อน	
	ไม่เอื้อแต่แข็ง	ไม่เอื้อและอ่อน	
		T	

วิธีการประเมินสถานภาพของหน่วยงาน

วิธีการประเมินสถานภาพหน่วยงาน มีเทคนิคในการประเมินหลากหลายรูปแบบทั้งรูปแบบการระดมความคิด การใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน ในที่นี้ขอนำเสนอรูปแบบการประเมินสถานภาพหน่วยงาน 2 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1)

(1) สภาพแวดล้อมภายนอก

1. ให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปและทบทวนอีกครั้งแล้วมีมติร่วมกันว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส (Opportunities) เอื้อ หรือเป็นอุปสรรค (Threats) ต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ ว่าในแต่ละประเด็นสำคัญ
2. การให้คะแนนในแต่ละด้าน โดยให้สมาชิกร่วมกันวิเคราะห์จากข้อมูลสนับสนุนในแต่ละด้านแล้วมีมติสรุปผลเป็นคะแนนเท่าไร แล้วกรอกคะแนนในช่องค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก โดยกำหนดคะแนนเต็มประเด็นละ 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 นั่นคือสภาพแวดล้อมภายนอกโอกาส (Opportunities) เอื้อ และเป็นอุปสรรค (Threats) ครบทั้ง 5 ด้าน : C-PEST พร้อมสรุปผลว่าหน่วยงานของเราเป็นหน่วยงานที่มีโอกาสเอื้อหรือมีอุปสรรคโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส (+) เทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (-) ดังตัวอย่างในตารางที่ 4 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ตารางที่ 4 ตารางการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส (+)			สภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (-)	
ประเด็นสำคัญ	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
C:ด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors / Competitors Factors)	4	ผู้ประกอบการนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ	1	ผู้ประกอบการที่มีฐานะดีนิยมส่งลูกเรียนในโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียง
P:ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	3	รัฐบาล กำหนดนโยบายเรียนฟรี 15 ปี และโรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจาก สมศ.ส่งผลให้โรงเรียนในสังกัดสามารถจัดการศึกษาได้ทั่วถึงและมีคุณภาพ	1	การบริหารจัดการเงินอุดหนุนรายหัวที่เท่าเทียมส่งผลต่อการขาดปัจจัยสนับสนุนนักเรียนด้อยโอกาสอย่างเพียงพอ รวมถึงท้องถิ่นบางแห่งก็ไม่มีงบประมาณสนับสนุน
E: ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)	1	ภาวะเศรษฐกิจที่สูงขึ้น อัตราการว่างงานของผู้ประกอบการบางส่วนส่งผลให้โรงเรียนจัดกิจกรรมหารายได้ระหว่างเรียนให้นักเรียน	4	ภาวะเศรษฐกิจที่สูงขึ้น อัตราการว่างงานของผู้ประกอบการบางส่วนไม่สามารถสนับสนุนนักเรียนได้เท่าที่ควรและโรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรได้ตามเป้าหมายรวมถึง สพฐ.มีงบประมาณจัดสรรให้โรงเรียนน้อย
S: ด้านสังคม - วัฒนธรรม (Social - cultural Factors)	4	สังคมไทยโดยภาพรวมเป็นสังคมเกษตรและเห็นคุณค่า ประโยชน์ของการศึกษาส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาและขยายผลการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	1	แนวโน้มประชากรวัยเรียนลดลงส่งผลให้มีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น

ตารางที่ 4 ตารางการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

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

(2) สภาพแวดล้อมภายใน

1. ให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปและทบทวนอีกครั้งแล้วมีมติร่วมกันว่า หน่วยงานของเรามีปัจจัยภายในเป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) 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 นั่นคือ สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ครบทั้ง 7 ด้าน : 7 S พร้อมสรุปผลว่าหน่วยงานของเราเป็นหน่วยงานที่มีจุดแข็งหรือมีจุดอ่อนโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง (+) เทียบกับค่าคะแนนเฉลี่ยของสภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน (-) ดังตัวอย่างในตารางที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ตารางที่ 5 ตารางการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง(+)			สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน(-)	
ประเด็นสำคัญ	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
S1: ด้านโครงสร้าง (Structure)	4	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดพร้อมจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ/สมรรถนะ	1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถจัดบุคลากรปฏิบัติตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ครบเนื่องจากมีบุคลากรไม่ครบตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด
S2: ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy)	3	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของ และมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสมเนื่องจากใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับกลุ่ม และระดับบุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดบุคคลยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานบางส่วน
S3: ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems)	4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพรองรับการกระจายอำนาจเนื่องจากบริหารจัดการสอดคล้องกับมาตรฐานและระเบียบกฎหมายกำหนด โปร่งใส ตรวจสอบได้	1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีกระบวนการติดต่อสื่อสารด้วยระบบเทคโนโลยีไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
S4: ด้านแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)	2	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้มีประสิทธิภาพพอหน่วยงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องด้วยมีภาวะผู้นำและบริหารเชิงกลยุทธ์	1	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถควรวรรณโรงเรียนขนาดเล็กได้ตามเป้าหมายที่กำหนดเนื่องจากไม่สามารถบริหารอัตรากำลังผู้บริหารและครูได้ตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

ตารางที่ 5 ตารางการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง(+)			สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน(-)	
ประเด็นสำคัญ	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
S5: ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (Staff)	3	บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบุคลากรได้มีประสิทธิภาพ	2	บุคลากรบางส่วนในโรงเรียนไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าร้อยละ 50 ในสาขาวิชาหลักได้เนื่องจากโรงเรียนขาดแคลนครูวิชา เอก ในสาขาวิชาหลัก
S6: ด้านทักษะความรู้ ความสามารถของหน่วยงาน (Skills)	2	1.บุคลากรส่วนใหญ่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ/มาตรฐานวิชาชีพ และจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ICT และด้านการก่อสร้างเนื่องจากไม่มีกรอบอัตรากำลังเฉพาะ
S7: ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values)	3	บุคลากรส่วนใหญ่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีค่านิยมในการทำงาน "มุ่งผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้" เนื่องจากมีกระบวนการจัดทำค่านิยมแบบมีส่วนร่วม	2	บุคลากรบางส่วนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการเนื่องจากยังมีค่านิยมการเป็น ข้าราชการแบบเก่า
ค่าเฉลี่ย	3		1.29	

การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

1. ให้สมาชิกร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายในโดยให้คะแนนเต็มเท่ากับ 1 น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่มีอิทธิพลต่อหน่วยงานมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่า รายการที่มีอิทธิพลต่อหน่วยงานน้อย

ข้อสังเกต หน่วยงานภาครัฐปัจจัยด้าน พฤติกรรมลูกค้า ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านสังคม - วัฒนธรรม จะมีน้ำหนักมากกว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจและด้านเทคโนโลยี ส่วนหน่วยงาน ภาคเอกชนมักจะให้น้ำหนักด้านปัจจัยด้าน พฤติกรรมลูกค้า ด้านเศรษฐกิจและด้านเทคโนโลยี จะมี น้ำหนักมากกว่าปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายด้านสังคม - วัฒนธรรม

ช่วยกันกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนโดยพิจารณาตามความสำคัญ ในแต่ละด้าน คะแนนรวมกันแล้วไม่เกิน 1

ตารางที่ 6 ตารางการกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	(ตัวอย่าง) ผลการพิจารณา น้ำหนัก
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

2. ให้สมาชิกร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายในโดยให้คะแนนเต็ม เท่ากับ 1 น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญ โดยมีหลักการว่า ปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการเป็นจุด แข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานน้อยเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ช่วยกันกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนโดยพิจารณาตามความสำคัญใน แต่ละด้าน คะแนนรวมกันแล้วไม่เกิน 1

ตารางที่ 7 ตารางการกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

● ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	(ตัวอย่าง) ผลการพิจารณา น้ำหนัก
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

สรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพของหน่วยงาน

เมื่อได้ค่าคะแนนของแต่ละปัจจัยของสภาพแวดล้อมแล้วให้นำค่าคะแนนทุกปัจจัยมากรอกลงในตารางสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน โดยมีวิธีการกรอกข้อมูลในช่องต่าง ๆ ดังนี้

(1) ช่องรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ให้กรอกปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก 5 ด้าน (C-PEST) ลงในตาราง

(2) ช่องน้ำหนักคะแนน กำหนดให้คะแนนเต็ม 1 ให้นำผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักที่วิเคราะห์ไว้ในรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก มากรอก

(3) ช่องค่าคะแนนเฉลี่ย (โอกาส/อุปสรรค) ให้กรอกค่าเฉลี่ยที่ได้ ลงในช่องโอกาส/อุปสรรค ให้ครบทุกปัจจัย

(4) ช่องคะแนนจริง (โอกาส/อุปสรรค) ให้นำค่าคะแนนในช่อง (3) ไปคูณกับน้ำหนักคะแนนในช่อง (2) จะเป็นคะแนนจริงในช่อง (4)

บวกคะแนนจริง(โอกาส/อุปสรรค) ลงมาทั้ง 5 ข้อ ก็จะเป็นผลสรุปปัจจัยภายนอก (โอกาส/อุปสรรค)

นำผลสรุปปัจจัยภายนอกช่องโอกาสเป็นตัวตั้งลบด้วยผลสรุปปัจจัยภายนอกช่องอุปสรรคแล้วหารด้วย 2 จะได้ค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอก

(5) ช่องสรุปผล นำคะแนนจริงในช่อง (4) มาลบกัน โดยถือว่าคะแนนจริงของโอกาสเป็น + และคะแนนจริงของอุปสรรคเป็น - เมื่อลบกันแล้วนำผลใส่ในช่อง (5)

(6) ช่องรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ให้กรอกปัจจัยภายใน 7 ด้าน (7S) ลงในตาราง

(7) ช่องน้ำหนักคะแนน กำหนดให้คะแนนเต็ม 1 ให้นำผลการวิเคราะห์ค่าน้ำหนักที่วิเคราะห์ไว้ในรายการปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน มากรอก

(8) ช่องค่าคะแนน (จุดแข็ง/จุดอ่อน) ให้กรอกค่าเฉลี่ยที่ได้ ลงในช่องจุดแข็ง/จุดอ่อน ให้ครบทุกปัจจัย

(9) ช่องคะแนนจริง (จุดแข็ง/จุดอ่อน) ให้นำค่าคะแนนในช่อง (8) ไปคูณกับน้ำหนักคะแนนในช่อง (7) จะเป็นคะแนนจริงในช่อง (9)

บวกคะแนนจริง(จุดแข็ง/จุดอ่อน) ลงมาทั้ง 7 ข้อ ก็จะเป็นผลสรุปปัจจัยภายใน (จุดแข็ง/จุดอ่อน)

นำผลสรุปปัจจัยภายในช่องจุดแข็งเป็นตัวตั้งลบด้วยผลสรุปปัจจัยภายในช่องจุดอ่อนแล้วหาร ด้วย 2 จะได้ค่าเฉลี่ยปัจจัยภายใน

(10) ช่องสรุปผล นำคะแนนจริงในช่อง (9) มาลบกัน โดยถือว่าคะแนนจริงของจุดแข็งเป็น + และคะแนนจริงของจุดอ่อนเป็น - เมื่อลบกันแล้วนำผลใส่ในช่อง (10)

ตารางที่ 8 ตารางการสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

(1) รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	(2) น้ำหนัก	(3) คะแนนเฉลี่ย		(4) น้ำหนัก X คะแนน เฉลี่ย		(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		

ตารางที่ 8 ตารางการสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของสภาพแวดล้อมภายใน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

(6) รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายใน	(7) น้ำหนัก	(8) คะแนนเฉลี่ย		(9) คะแนนเฉลี่ย X น้ำหนัก		(10) 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		

“จากค่าคะแนนที่ได้จะนำไปสู่การจัดทำกราฟแสดงสถานภาพของหน่วยงาน”

การแสดงสถานภาพของหน่วยงาน

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 ให้อยืนยงต่อไปและพัฒนางานต่อยอด

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

3. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวม ส่วนใหญ่ภายนอกหน่วยงานมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในหน่วยงานแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาหน่วยงาน หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสก็ จะสามารถพัฒนาหน่วยงานนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน / แดกตัว (Defend / Diversify)

4. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหา ล่อแหลมต่อการประสบความสำเร็จล้มเหลวค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไปปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ ถึงอาจจับแก้ไขไม่ได้ต้องยุบหน่วยงาน ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว / ถอย (Retrenchment)

การสร้างกราฟสถานภาพของหน่วยงาน

การสร้างกราฟสถานภาพของหน่วยงานใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มีกระบวนการในการสร้าง ดังนี้

1. ลากเส้นแนวนอนจุดแข็งอยู่ทางซ้าย และจุดอ่อนอยู่ทางขวา เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายในโดยค่าที่ออกไปด้านซ้ายคือจุดแข็ง (+) และค่าที่ออกไปด้านขวา คือจุดอ่อน(-)

2. ลากเส้นแนวตั้งโอกาส และอุปสรรค เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอกติดกับเส้นแนวนอน จุดตัดมีค่าเท่ากับ 0 โดยที่ค่าที่ขึ้นไปด้านบน คือ โอกาส(+) ค่าที่ลงมาด้านล่าง คือ อุปสรรค(-)

3. นำค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอกและค่าเฉลี่ยปัจจัยภายในมากำหนดจุดลงในแกนโอกาส อุปสรรค และจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อหาจุดตัดแรงงาซึ่งจุดแรงงาอยู่ในส่วนใดแสดงว่าหน่วยงานมีทิศทางตามตารางนั้น

4. นำค่าสรุปคะแนนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสสมาพันธ์จุดเป็นแกนโอกาสอุปสรรค และสรุปปัจจัยภายในมากำหนดลงในแกนจุดแข็งจุดอ่อน
5. ลากเส้นให้ผ่านจุดตัดทั้ง 4 จุดเป็นรูปไข่
6. ลากเส้นลูกศรตัดจุดแรงๆ หากลูกศรชี้ไปทิศทางใดจะบอกสถานะภาพของหน่วยงานนั้น ดังตัวอย่าง

กราฟแสดงสถานภาพหน่วยงานในลักษณะต่างๆ



