

บทความวิชาการ เรื่อง SMART Planning



โดย
นางสาวณัฐชากานต์ เชียงหวอง
สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

SMART Planning

โดย ญัฐชากานต์ เชียงทอง

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

ทฤษฎีการบริหารการศึกษา ในปัจจุบันมีอยู่มากมายหลายทฤษฎี และใช้อยู่ในกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ซึ่งแต่ละกลุ่มต่างเลือกใช้ทฤษฎีที่คิดว่าได้ผลดี และเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่รับผิดชอบอยู่ ทฤษฎีการบริหารจัดการศึกษาที่เลือกนำมาใช้และได้รับการยอมรับจากนักจัดการศึกษาเหล่านั้นส่วนใหญ่เป็นทฤษฎีที่นำมาจากต่างประเทศและผู้ใช้เชื่อมั่นว่าใช้จัดการศึกษาอย่างได้ผลจึงไม่ได้มีการคิดหาแนวทางหรือวิธีคิดใหม่ ๆ ที่น่าจะดีกว่าได้ผลมากกว่า ลงทุนน้อยกว่า ใช้ระยะเวลาสู่ความสำเร็จน้อยกว่า ทฤษฎีแบบเดิมๆ ที่เคยใช้มา

ความเป็นมาของ SMART Planning

กระบวนการสู่ความสำเร็จจาก MOP วิวัฒนาการมาเป็น MOPP และนำสู่กระบวนการจัดการศึกษาในรูปแบบ SMART Planning ดร.ประทีป วีระพัฒนนิรันดร์ กล่าวไว้ว่า MOP เป็นกระบวนการในการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กร และกำหนดวิธีการในการติดตาม ซึ่งนำมาใช้ใน บริษัท ไอ ซี ซี อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด (มหาชน) โดยนายบุญเกียรติ โชควัฒนา ผู้นำกลุ่ม ไอซีซี เครือสหพัฒน์ เป็นผู้ค้นพบพลังสร้างสรรค์ของตัวอักษรภาษาอังกฤษ 3 ตัว คือ MOP ย่อมาจากคำว่า Mission (ภารกิจ/หน้าที่/การมอบหมาย) Objective (จุดมุ่งหมาย/วัตถุประสงค์) Pollicy (นโยบาย) ในปี พ.ศ. 2540 ซึ่งเกิดวิกฤตเศรษฐกิจขึ้นในประเทศไทย จึงเป็นช่วงการแสวงหากลยุทธ์ใหม่ ๆ มาผลักดันให้บริษัทเจริญก้าวหน้า และ MOP ถูกนำมาใช้เป็นกลยุทธ์สู่ความสำเร็จ โดยมีแนวทางกำกับ สนับสนุน ให้มุ่งสู่จุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน และนำเรื่องจิตใต้สำนึกมาผสมผสาน ส่งผลให้กลยุทธ์ MOP มีพลังมากยิ่งขึ้น ด้วยแนวคิดที่ว่า **มุ่งมั่น มั่นใจ ไม่กลัว และคิดบวก**

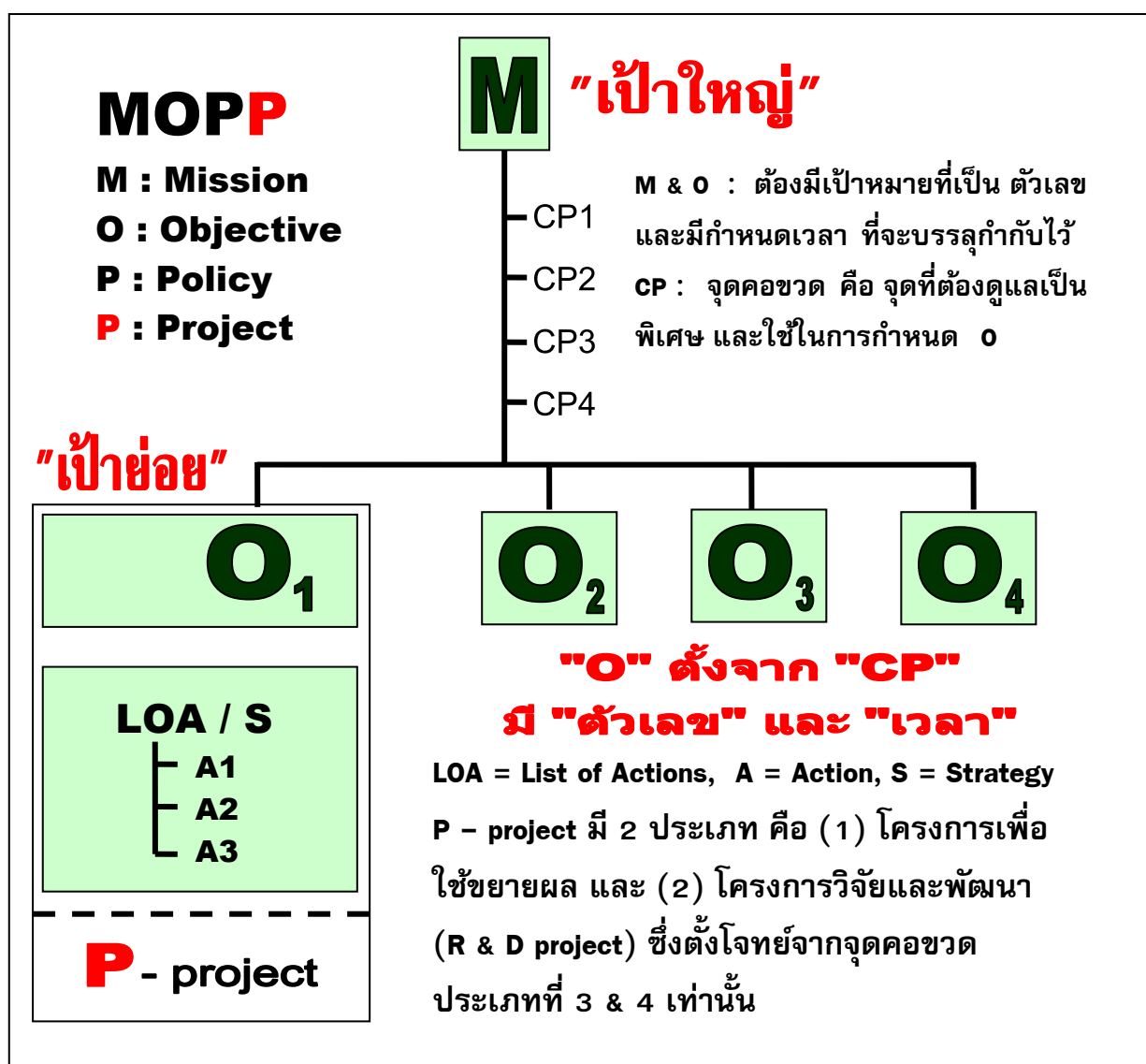
ดร.ประทีป วีระพัฒนนิรันดร์ ได้พัฒนาต่อยอด MOP มาเป็น MOPP ในสถานศึกษาซึ่งเป็นกระบวนการสู่ความสำเร็จ (Process to success) บนพื้นฐานความเชื่อร่วมกันที่ว่า พลังจิตมีความสำคัญรากฐานของความสำเร็จเกิดขึ้นจาก (1) **ความมุ่งมั่น**อย่างไม่มีเงื่อนไข (2) **ความมั่นใจ**ว่าเราทำได้ (3) **ความไม่กลัว**ปัญหาอุปสรรคทั้งปวง (4) **การคิดบวก** ทุกปัญหา มีทางออก ไม่มีอะไรยากเกินความสามารถของเรา **MOPP** จึงเป็นกระบวนการวางแผนที่สร้างความเข้าใจร่วมกัน ตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดเป้าหมาย จนถึงการกำหนดกิจกรรมและโครงการเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนจากการทำงานตามหน้าที่ไปสู่การทำงานด้วยใจ เป็นการวางแผนที่ผู้จัดทำแผนเป็นผู้นำแผนไปปฏิบัติและรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง **ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ**

องค์ประกอบ ของ MOPP

- M (Mission)** คือ เป้าหมาย (ธง) ที่ต้องการบรรลุ เรียกว่า “เป้าใหญ่”
- O (Objective)** คือ สิ่งที่ต้องการบรรลุ เรียกว่า “เป้าย่อย”
- P (Policy)** คือ นโยบายหรือหลักการที่ยึดเป็นแนวปฏิบัติ
- P (Project)** คือ โครงการที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุ “เป้าย่อย”

แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) โครงการขยายผล และ (2) โครงการวิจัยและพัฒนา

กรอบการเขียน MOPP



ภาพแสดง : กรอบการเขียน MOPP

ที่มา : ดร.ประทีป วีระพัฒนนิรันดร์. เอกสารประกอบการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง (SMART Planning), 2553.

จาก MOPP สู่ SMART Planning

ภายหลังจากได้มีการนำแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร (MOPP) เข้าสู่สถานศึกษา โดยเริ่มจากสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ในปีการศึกษา 2552 และใช้ฝึกอบรมให้กับผู้บริหารสถานศึกษาตามโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง ณ สถาบันพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ในโครงการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว ดร.ประทีป วีระพัฒนนิรันดร์ ได้พัฒนาแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร MOPP เป็น SMART Planning หรือเรียกสั้นๆ ว่า **ฉลาดวางแผน** โดยได้ปรับวิธีการเขียน MOPP ให้มีความชัดเจนตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น วัดได้แม่นยำมากขึ้น มีแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างชัดเจน สอดคล้องหนุนเสริมสู่ **จุดเด่น** (Excellence) และระยะเวลาที่กำหนดไว้ ที่สำคัญ SMART Planning ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติในทุกหน่วยงานและองค์กร

กรอบคิด (Concept) ของ SMART Planning

SMART Planning คือ กระบวนการวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม (Participatory Strategic Planning Process) บนฐานคิด “การพึ่งตนเอง” เป็นการวางแผนที่มีเป้าหมายชัดเจน (ต้องการอะไร? เท่าไร? เมื่อไร?) และกำหนด (1) เฉพาะสิ่งที่ต้องทำ คือ “จุดคอขวด” (Critical Point : CP) หรือ “สนาอมรบ” (2) ทำเท่าที่จำเป็น มี “ตัวชี้วัด” (KPI) กำกับแต่ละ “จุดคอขวด” และ (3) ทำเมื่อจำเป็นเท่านั้น มี “แผนปฏิบัติการ” (Action Plan) ชัดเจน

SMART Planning กำหนดให้ผู้รับผิดชอบงานเป็นผู้จัดทำแผนและนำแผนงานนั้นไปปฏิบัติ ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบปัญหาในสถานที่จริง แก้ปัญหา วัดผลสัมฤทธิ์ และวิจัยพัฒนาด้วยตนเอง และเห็นการทำงานเป็นที่มออย่างมีความสุข

SMART Planning ต่างจากการวางแผนทั่วไปตรงไหน?

การวางแผน คือ การนำงานในอนาคตมาทำในกระดาด เพื่อยกระดับคุณภาพของผลผลิต เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดต้นทุนในการผลิตหรือการบริการ การวางแผนที่ดีต้องช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ดีกว่า ถูกกว่า และเร็วกว่า เพราะป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในขั้นตอนการปฏิบัติได้มาก

การวางแผนทั่วไป คือ การกำหนดกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะเวลาที่กำหนด แต่ SMART Planning เป็นกระบวนการจัดทำแผนที่มีเป้าหมายชัดเจนกว่า และกำหนดเฉพาะสิ่งที่ต้องทำ (ต้องทำอะไร?) ทำเท่าที่จำเป็น (ต้องทำอะไร?) และทำเมื่อจำเป็นเท่านั้น (ต้องทำอะไร?) ส่วนสิ่งที่น่าทำและสิ่งที่ควรทำจะถูกลดทิ้งออกไป จึงจัดความสูญเปล่าในการทำงานได้มาก

SMART Planning ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ร่วมกันผ่านการปฏิบัติ ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องาน เพื่อร่วมงาน และองค์กร อีกทั้งกระตุ้นให้คิดบวก ไม่กลัวปัญหา มีความมุ่งมั่นและมั่นใจมากขึ้น เป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นที่มออย่างมีความสุข เพราะขจัดปัญหา (จุดคอขวด) ในการพัฒนาคนได้เป็นอย่างดี คือ

1. คนทำไม่ได้คิด คนคิดไม่ได้ทำ ทำให้การแก้ปัญหาไม่สอดคล้องกับความต้องการ แม้ไม่ถูกที่ ไม่ถูกวิธี และไม่ถูกเวลา เพราะขาดความเข้าใจในข้อจำกัด ทรัพยากร และสถานการณ์ที่เป็นจริง

2. ใช้วิธีสั่งให้ทำ สอนให้จำ บอกให้เชื่อ คนทำงานไม่ได้ฝึกคิดและตัดสินใจ ทำให้คิดไม่เป็น และแก้ปัญหาด้วยตนเองไม่ได้ ซึ่งแท้จริงแล้ว ไม่มี “สูตรสำเร็จ” ในการสร้างความสำเร็จ แต่ต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดให้เกิด “ความลงตัวพอดี”

3. ขาดเป้าหมายสุดท้ายร่วมกัน ทำให้การขับเคลื่อนและการแก้ปัญหาไร้ทิศทาง และขาดพลัง เพราะการมีเป้าหมายร่วมกันเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงานเป็นทีม

4. คิดแบบแยกส่วน การคิดแบบเหตุเดี่ยวผลเดี่ยวทำให้เกิดการแก้ปัญหาแบบ “ตาบอดคลำช้าง” “ลิงแก้แห” “ย้ายปัญหาจากที่หนึ่งไปซุกไว้อีกที่หนึ่ง” หรือ “พายุเรือในอ่าง” เพราะสิ่งทั้งหลายที่อยู่ในโลกนี้มีความสัมพันธ์กันทั้งนั้น ไม่ได้อยู่ลำพังโดยตัวของมันเอง และไม่มีสิ่งใดเกิดขึ้นมาลอยๆ โดยไม่มีเหตุปัจจัย หนึ่งสิ่ง (ผล) เกิดจากหลายเหตุ และหนึ่งเหตุทำให้เกิดหลายสิ่ง (ผล) ตามมาเป็นปฏิกิริยาลูกโซ่ กล่าวคือ “มีนั่น เพราะมีนี่ ทำสิ่งนี้ จึงเกิดสิ่งนั้น”

องค์ประกอบของ SMART Planning

SMART Planning ใช้ในการจัดทำแผนงานได้ทุกระดับ ทั้งระดับสถานศึกษา กลุ่มสาระ/แผนกวิชา และห้องเรียน หรือแม้แต่นำไปประยุกต์ใช้กับนักเรียน นักศึกษา ผู้นำชุมชน ฯลฯ โดยหลักคิดมีองค์ประกอบ ดังนี้

S (Specific) มีความเฉพาะเจาะจง

M (Measurable) วัดผลสัมฤทธิ์ได้

A (Actionable) ปฏิบัติได้

R (Relevant) สอดคล้องกับ SI

T (Time-based) มีกำหนดเวลาบรรลุ

ขั้นตอนใน SMART Planning

SMART Planning มี 6 ขั้นตอน ประกอบด้วย

1. กำหนด “จุดเด่น” (Excellence) เป้าหมายในระยะยาว คือ อะไร?
2. กำหนด “ประเด็นยุทธศาสตร์” (Strategic Issue : SI) ถ้าต้องการบรรลุ “จุดเด่น” ที่กำหนดไว้ ต้องทำเรื่องสำคัญๆ อะไรบ้างในระยะเวลา 2-3 ปี?
3. กำหนด “ภารกิจ” (Mission : M) หรือ “จง” ในระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี เป้าหมายของการทำงานในแต่ละ **SI** มีอะไรบ้าง?
4. กำหนด “จุดคอขวด” (Critical Point : CP) หรือ “สนามรบ” ถ้าต้องการบรรลุ **M** ที่กำหนดไว้ ต้องจัดการ “ปัญหา” อะไรบ้าง?
5. กำหนด “ตัวชี้วัด” (KPI) ของ CP ต้องจัดการแต่ละ **CP** ให้สำเร็จเมื่อไร?
6. กำหนด “ชุดกิจกรรม” (List of Actions : LOA) และ “โครงการ” (Project : P) วิธีการจัดการแต่ละ **CP** ทำอย่างไร? ต้องทำโครงการอะไรบ้าง?

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดเด่น (Excellence)

“จุดเด่น” (Excellence) คือ สิ่งที่คนอื่นไม่มี หรือองค์กรอื่นไม่มี เป็นการบ่งบอกถึงสิ่งที วาดหวังในระยะยาว ภาพฝันในอนาคต สิ่งที่น่าปรารถนาให้เกิดขึ้น หรือเป้าหมายระยะยาว ซึ่งเป็น สิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งในการวางแผนระดับบุคคล ครอบครัว องค์กร บริษัท ชุมชน ฯลฯ เพราะ “จุดเด่น” กำหนด “จุดยืน” (Positioning) หรือ “ทิศทางการพัฒนา” (Direction of Development) เปรียบเสมือน “เข็มทิศ” ที่ช่วยให้เดินไม่หลงทาง การพัฒนาจึงไม่สะเปะสะปะ หรือไร้ทิศทาง

การกำหนด “จุดเด่น” เริ่มจากการตั้งคำถามว่า เราต้องการมี “จุดเด่น” อะไร? โดยคิด วิเคราะห์และคาดการณ์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และค้นหาศักยภาพที่มีอยู่ แล้วกำหนด “จุดเด่น” เพื่อสร้างความหวัง และกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความ มุ่งมั่นที่นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมให้บรรลุ “จุดเด่น” ที่กำหนดไว้ ด้วยการค้นคว้า ศึกษา วิจัยพัฒนา ผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการใหม่ๆ อาจเป็นการสร้าง “ตราสินค้า” (Brand) หรือ “ภาพลักษณ์” (Image) ตัวอย่างเช่น “หอมกรุ่นจากเตาทุกวัน” เป็น “จุดเด่น” ของฟาร์มเฮาส์ เป็นต้น

ในวิกฤตที่กำลังเผชิญอยู่ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การศึกษา วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ฯลฯ ทุกชุมชน บริษัท องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานศึกษา ฯลฯ ควรหันกลับมา ทบทวน “จุดเด่น” ของตนเองให้ชัดเจน เพื่อใช้วิกฤตเป็นโอกาสสร้าง “จุดเปลี่ยน” (Turning Point) นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ และเพิ่ม “คุณค่า” ให้แก่องค์กร โดยการพัฒนาอย่าง “สมดุล” ทั้งด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสังคมไทยให้ยั่งยืน เป็นสุข

ขั้นที่ 2 กำหนด ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue : SI)

SI คือ ประเด็นสำคัญๆ ที่ต้องดำเนินการในกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อมุ่งไปสู่ “จุดเด่น” ที่กำหนดไว้ หรือในช่วงนี้ต้องทำอะไรสำคัญๆ อะไรบ้าง? ทั้งระยะสั้น (Short-term Strategic Issue : SSI) เช่น 3 หรือ 6 เดือน และระยะยาว (Long-term Strategic Issue : LSI) เช่น 3 ปี

เริ่มจากการศึกษานโยบาย ความต้องการขององค์กร วิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อม อย่างรอบด้าน จำแนกแยกแยะความจำเป็นและความเป็นไปได้ของสิ่งที่ต้องการบรรลุ โดยยึด “ประสิทธิผล” หรือ “ประโยชน์” ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ทั้งระยะสั้น และระยะยาว จากนั้นประเมิน ศักยภาพ ข้อจำกัด และทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งของทีมงาน องค์กร และภาคีพันธมิตร อาทิ ความรู้ เทคโนโลยี นวัตกรรม ทักษะ ประสบการณ์ เครื่องมือ อุปกรณ์งบประมาณ เครือข่ายความร่วมมือ ฯลฯ วิเคราะห์อย่างเชื่อมโยงรอบด้าน แล้วกำหนด “ปัจจัยความสำเร็จ” (Key Success Factor : KSF) ในการบรรลุ “จุดเด่น” ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ ถ้าต้องการบรรลุ “จุดเด่น” นั้น ต้องมี KSF อะไรบ้าง? “ถ้าไม่มี จะไม่บรรลุ” KSF เหล่านั้นต้องเป็นปัจจัยที่ทีมงาน “สามารถจัดการได้” เท่านั้น เพื่อให้ได้ แผนงานที่ทีมงานสามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง และควรมีไม่เกิน 5-10 KSF

จำนวน SI ไม่ควรมากเกินไป (ไม่เกิน 5-10 ประเด็น?) ให้ใช้หลักคิด “เร็ว ช้า หนัก เบา” และ “ทำน้อย (20) ได้มาก (80)” ในการกำหนด SI ตัวอย่างเช่น IT เพื่อการจัดการอาชีวศึกษา นักศึกษาชาวดินัย ผลสัมฤทธิ์วิชาภาษาไทยต่ำ หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของ

ผู้ประกอบการ การออมทรัพย์ของเกษตรกร ต้นทุนการผลิตข้าวในเขตชลประทาน ประสิทธิภาพการผลิต
รองเท้าน้ำ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 กำหนดภารกิจ (Mission : M) หรือ ธง

M คือ ภารกิจที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จในระยะเวลาที่กำหนด เปรียบเสมือนการปัก
“ธง” เพื่อให้ทุกคนในที่มงานมีเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจนว่า ต้องการอะไร? ต้องการเท่าไร? และ
ต้องการเมื่อไร? M จึงเป็นตัวบ่งชี้ “ประสิทธิผล” (Effectiveness) หรือ “ประโยชน์” (Benefit)
ที่องค์กรต้องการ และตรวจสอบวัดผลสัมฤทธิ์ได้ ซึ่งที่มงานต้องมีความมุ่งมั่น มีความรู้ความสามารถ
ในการบริหารจัดการ และมั่นใจว่าประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน

กำหนด M ที่ชัดเจนและท้าทาย แต่ต้องมั่นใจว่าบรรลุได้ โดยใช้หลักคิด “S-M-A-R-T”
คือ M ต้องชัดเจน มีความเฉพาะเจาะจง ตรงประเด็น (Specific) วัดผลสัมฤทธิ์ได้ มีตัวเลขกำกับ
(Measurable) มั่นใจว่าปฏิบัติได้ (Actionable) สอดคล้องกับ SI ที่กำหนดไว้ (Relevant) และมีกำหนด
เวลาที่ต้องการบรรลุชัดเจน (Time-based)

M ควรมีกำหนดระยะเวลาไม่เกิน 1 ปี เพราะเหตุปัจจัยและสถานการณ์แวดล้อม
เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก แต่ละ SI อาจมีหลาย M ได้ SI จึงเปรียบเสมือน “ร่ม” ของ M

เขียน M เป็นประโยคบอกเล่า ประกอบด้วยภาคประธานและภาคแสดง M บ่งชี้
“ภารกิจ” หรือผลงานที่ต้องการทำให้สำเร็จ มีตัวเลขกำกับ ไม่ใช่คำว่า “ประมาณ มากกว่า หรือน้อย
กว่า” ไว้ข้างหน้าตัวเลข มีกำหนดเวลาที่ต้องการบรรลุชัดเจน และให้เขียน M เป็นประโยคสั้นๆ เพื่อให้
ทุกคนในที่มงานจดจำได้ง่าย

ประเด็น “นักศึกษาชาวดวินัย” เมื่อนำหลักคิด “S” ของ “SMART” มาใช้พิจารณา
จะเกิดคำถามตามมาว่า นักศึกษาทุกระดับชั้นชาวดวินัย? หรือเป็นปัญหาเฉพาะบางระดับชั้น? เมื่อ
วิเคราะห์ข้อมูลแล้ว พบว่า “ปวส. 2” เป็นระดับชั้นที่ต้องรีบดำเนินการ (เร็ว) และให้ความสำคัญ
(หนัก) เพราะจะเกิดประโยชน์มาก (ทำน้อย ได้มาก) ก็ต้องมุ่งไปที่ “ปวส. 2” จากนั้นจึงกำหนด M
ให้มีลักษณะครบถ้วนตามหลักคิด “S-M-A-R-T” ตัวอย่างเช่น

M นักศึกษา ปวส. 2 แต่งกายผิดระเบียบลดลงจาก 30% เหลือ 10% ในภาคเรียนที่ 1/2560

ตัวอย่าง M ที่ไม่ถูกต้อง M = เพิ่มจำนวนผู้เรียน ปวช.1 สาขาวิชาช่างเชื่อม 80 % ในภาคเรียนที่1/2560
ข้อสังเกต เนื่องจากคำว่า **เพิ่มจำนวน** เป็นประโยคที่แสดงถึง **กิจกรรม** ที่ต้องการกระทำ เพื่อให้บรรลุภารกิจ
ไม่ใช่ ภารกิจที่ต้องการทำให้สำเร็จ
ฉะนั้น M ที่ถูกต้อง คือ **ผู้เรียน ปวช.1 สาขาวิชาช่างเชื่อมเพิ่มขึ้น 80% ในภาคเรียนที่1/2560**

ขั้นที่ 4 กำหนดจุดคอขวด (Critical Point : CP) หรือสนามรบ

CP คือ “จุดคอขวด” (จุดวิกฤติ หรือจุดเป็นจุดตาย) เป็น “จุด” ที่คาดว่าจะอาจเป็น “ปัญหา” ในการบรรลุ M ที่กำหนดไว้ จึงต้องระมัดระวังดูแลหรือบริหารจัดการเป็นพิเศษ

CP จึงเปรียบเสมือน “สนามรบ” ถ้ารบชนะทุกๆ “สนามรบ” หรือบริหารจัดการ CP ได้ตามแผนงาน ก็บรรลุ M ที่กำหนดไว้

หนึ่งเป้าหมายไปได้หลายเส้นทาง

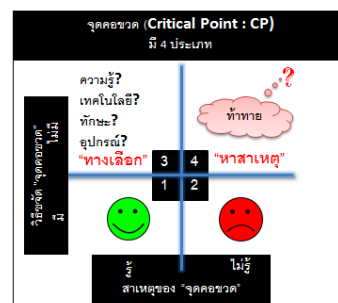
เมื่อกำหนด M แล้ว ให้ใช้จินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ และการคิดนอกกรอบ มองสิ่งเดิมในมุมมองใหม่ๆ หรือมองสิ่งเดิมด้วยมุมมองที่แตกต่าง เพื่อสร้างสรรค์ “เส้นทาง” ที่หลากหลายในการบรรลุ M ที่กำหนดไว้ จากนั้นเลือก “เส้นทาง” ที่ “คุ้มค่า” ที่สุด โดยวัดที่ผลลัพธ์ คือ “ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่า” ต้องไม่ยึดติดความรู้สึก ความเคยชิน หรือวิธีการเก่าๆ ถึงแม้ว่าวิธีการเหล่านั้นเคยประสบความสำเร็จมาแล้วในอดีต เพราะเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้องอาจเปลี่ยนแปลงไปแล้ว แต่ให้ใช้ข้อมูลและความรู้ประกอบการตัดสินใจ

หนึ่งผลมาจากหลายเหตุ

วิเคราะห์และค้นหา CP ใน “เส้นทาง” ดังกล่าวอย่างรอบด้าน (360 องศา) แต่ละ CP ต้องเป็น “ปัญหา” เดียวเท่านั้น และวัดผลสัมฤทธิ์ได้ ห้ามนำหลายๆ “ปัญหา” มารวมกันไว้ใน CP เดียวกัน เพราะจะทำให้ไม่สามารถจัดทำแผนในขั้นตอนต่อไปได้

ใช้ “หลักคิดทางวิศวกรรม” แบ่ง CP เหล่านั้นออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. CP ประเภทที่ 1 “**รู้สาเหตุ รู้วิธีแก้**”
2. CP ประเภทที่ 2 “**ไม่รู้สาเหตุ แต่รู้วิธีแก้**” เป็นวิธีแก้ปัญหาที่ได้จาก “การลองผิดลองถูก” และถ่ายทอดสืบต่อกันมา ซึ่งมักเรียกว่า “**ภูมิปัญญา**” พบว่า ตั้งแต่ระดับบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน สังคม จนถึงระดับประเทศ ล้วนมี “**ภูมิปัญญา**” สัมสมอยู่ มากมายและยังคงใช้ประโยชน์ได้ดี

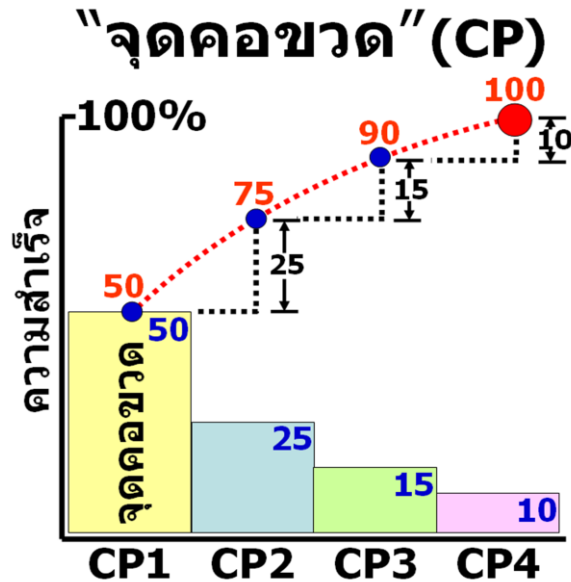


3. CP ประเภทที่ 3 “**รู้สาเหตุ แต่ยังไม่รู้วิธีแก้**” อาจมีคำถามว่า รู้สาเหตุแล้ว ทำไมไม่รู้วิธีแก้? คำว่า “**ไม่รู้วิธีแก้**” ในที่นี้ หมายความว่า ยังไม่มีวิธีแก้ปัญหาที่ “**คุ้มค่า**” ณ ปัจจุบัน

4. CP ประเภทที่ 4 “**ไม่รู้สาเหตุ ไม่รู้วิธีแก้**”

SMART planning นำเฉพาะ CP ประเภทที่ 1 และ 2 เท่านั้นมาใช้ในการจัดทำแผนงาน โดยคัดเลือกให้เหลือเพียง 4 CP เท่านั้น เพราะเป็น CP ที่รู้วิธีแก้และมั่นใจว่าบริหารจัดการได้ด้วยทีมงาน (คิดพึ่งตนเอง) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็น “สนามรบ” ที่ทีมงานมั่นใจว่าจะรบชนะอย่างแน่นอนแล้วใช้หลักคิด “ทำน้อย (20) ได้มาก (80)” จัดลำดับความสำคัญ ให้ CP ที่มีความสำคัญที่สุด เป็น CP ลำดับที่ 1 หรือ “CP 1” ระวัง! อย่าสับสนระหว่าง “CP ประเภทที่ 1” และ “CP1”

ในกรณีที่จำนวน CP มีน้อยกว่า 4 แสดงว่า เป้าหมายของ M ที่กำหนดไว้นั้นต่ำเกินไป หรือ M ไม่มีความท้าทาย ให้เพิ่มตัวเลขในเป้าหมายของ M ให้สูงขึ้น ก็จะทำให้ CP มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น ส่วน CP ประเภทที่ 3 และ 4 ให้นำไปเป็น “โจทย์” สำหรับจัดทำโครงการพัฒนา “ทางเลือก” ในการแก้ปัญหา และโครงการวิจัยหา “สาเหตุ” ของปัญหา ตามลำดับ



ข้อสังเกต ถ้าแก้ได้ครบ 4 CP เราจะสามารถบรรลุ M ได้ 100 % ตามตัวอย่างนี้ ดังนั้น เราจึงให้ความสำคัญกับ CP1 มากที่สุด เพราะถ้าแก้ไข CP1 ได้สำเร็จ เท่ากับบรรลุ M ไปแล้ว 50 %

ตัวอย่าง CP ที่ไม่ถูกต้อง

CP = ครูขาดความรู้ความเข้าใจในการเขียนแผนกลยุทธ์และการเขียนโครงการ

ข้อสังเกต CP นี้ใช้ถ้อยคำฟุ่มเฟือย ไม่ชัดเจนว่า ครูขาดความรู้ หรือขาดความเข้าใจในเรื่องการเขียนแผนกลยุทธ์ หรือการเขียนโครงการ

ฉะนั้น **CP** ที่ถูกต้อง คือ **ครูขาดความรู้ในการเขียนแผนกลยุทธ์**

ขั้นที่ 5 กำหนดตัวชี้วัด (KPI) ของ CP

เนื่องจาก CP ไม่มีเป้าหมายที่เป็นตัวเลข จึงบ่งชี้แต่เพียงว่า “ต้องทำอะไร?” หรือ “สนามรบ” อยู่ที่ไหน?” แต่ไม่รู้ว่ “ต้องทำมากน้อยเท่าไร?” และ “ต้องทำให้สำเร็จเมื่อไร?” จึงจัดทำแผนปฏิบัติการ และวัดความสำเร็จในการจัดหรือการบริหารจัดการ CP ไม่ได้ ต้องกำหนด KPI ของแต่ละ CP เพื่อบ่งชี้เป้าหมายที่มีตัวเลขกำกับและมีกำหนดเวลาที่ต้องการบรรลุเป้าหมายนั้น

KPI และ CP มีความหมายตรงกันข้ามเสมอ และ KPI มีจำนวนเท่ากับ CP หรือ 1 CP มี 1 KPI สำหรับวิธีการเขียน KPI ใช้หลักการเดียวกันกับการเขียน M แต่กำหนดเวลาที่ต้องการบรรลุเป้าหมายของแต่ละ KPI จะแตกต่างกันออกไปตามความจำเป็น และเป็นตัวกำหนดระยะเวลาสิ้นสุดของโครงการด้วย ตัวอย่างเช่น

M : ครูกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศทุกคนใช้สื่อ CAI สอนนักเรียนชั้น ม.1-3
ภายในภาคเรียนที่ 1/2560

CP1 : ครูกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศไม่มีความรู้การใช้สื่อ CAI

KPI1 : ครูกลุ่มสาระภาษาต่างประเทศทุกคนมีความรู้การใช้สื่อ CAI ภายใน 15 พ.ค. 60

(KPI มีความหมายตรงข้าม CP มีตัวเลขกำกับ มีกำหนดเวลาในการบรรลุ KPI)

ขั้นที่ 6 กำหนดชุดกิจกรรม (List of Actions : LOA) และโครงการ(Project : P)

LOA คือ “How to” หมายถึง ชุดกิจกรรม (วิธีการ) สำหรับใช้จัดหรือบริหารจัดการ CP ที่ให้ผล “คุ้มค่า” ที่สุด วัดที่ผลลัพธ์ ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่าหรือไม่? อาจตั้งคำถามว่า ใช้สิ่งใดบ้างกว่า เบากว่า สั้นกว่า หรือเล็กกว่านี้ได้อีกหรือไม่? เพื่อเพิ่ม “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) ในการทำงานให้สูงขึ้น

กำหนด LOA โดยใช้หลักคิดของทาคิอิชิ โอบิโนะ ที่ว่า ถ้าต้องการแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ หรือที่ต้นตอของปัญหา ให้ตั้งคำถามว่า “ทำไม” อย่างน้อย 5 ครั้ง (“5 Why”) โดยนำคำว่า “ทำไม” ไปไว้ข้างหน้า CP (ทำไม+CP) แล้วตอบคำถามว่า “เพราะ...” เป็นเหตุเป็นผลตรงตามข้อเท็จจริงต่อเนื่องกันไป แล้วกำหนดกิจกรรม (Action:A) สำหรับใช้จัดหรือบริหารจัดการ CP โดยให้ “กิจกรรมที่ 1” (Action1: A1) เป็นกิจกรรมที่ใช้จัด “ต้นตอ” ของปัญหาเสมอ จากนั้นกำหนด A2, A3 และ A4 (ถ้ามี) เท่าที่จำเป็น เพื่อให้บรรลุ KPI ที่กำหนดไว้

หลักการกำหนด P ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุ KPI ที่กำหนดไว้ คือ แต่ละ P ต้องครอบคลุม A ทั้งหมดที่มีอยู่ใน LOA เพื่อใช้จัดหรือบริหารจัดการแต่ละ CP นั้น P จึงมีจำนวนเท่ากับ CP เสมอ กล่าวคือ 1 CP มี 1 P หรือ 1 M มี 4 CP และ 4 P

กรณีตัวอย่างการแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา

ตัวอย่างที่ 1

M นักเรียน ปวช. 1 ออกกลางคันลดลง 50% จากปีการศึกษา 2559 ภายในปีการศึกษา 2560

CP1 ครูที่ปรึกษา นักเรียน ปวช. 1 ติดตามนักเรียนไม่ต่อเนื่อง

KPI 1 ครูที่ปรึกษานักเรียน ปวช. 1 ติดตามนักเรียนเดือนละ 1 ครั้ง ตลอดปีการศึกษา 2560

LOA 1. ถาม ทำไมครูที่ปรึกษา นักเรียน ปวช. 1 ติดตามนักเรียนไม่ต่อเนื่อง

เพราะครูขาดการเอาใจใส่ในการติดตามนักเรียน..... A3

2. ถาม ทำไมครูขาดการเอาใจใส่ในการติดตามนักเรียน

เพราะครูไม่มีแผนในการติดตามนักเรียน

1. ถาม ทำไมครูไม่มีแผนในการติดตามนักเรียน

เพราะครูขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ..... A2

2. ถาม ทำไมครูขาดการวางแผนการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

เพราะขาดระบบการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง

3. ถาม ทำไมขาดระบบการนิเทศติดตามอย่างต่อเนื่อง

เพราะไม่มีการวางแผนกำหนดเป้าหมายร่วมกัน..... A1

สรุป A1 : ประชุมวางแผนกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน

A2 : วางแผนการนิเทศติดตามนักเรียนอย่างเป็นระบบ

A3 : ติดตามนักเรียนทุกคนอย่างต่อเนื่อง

Project : โครงการเยี่ยมบ้านนักเรียน

ตัวอย่างที่ 2

M = ผู้เรียน ปวช.1 สาขาวิชาช่างเชื่อมเพิ่มขึ้น 80 % ในภาคเรียนที่ 1/2560

CP1 = แนะนำศึกษาต่อในโรงเรียนเป้าหมายไม่ทั่วถึง

KPI1 = แนะนำศึกษาต่อในโรงเรียนเป้าหมายไม่ต่ำกว่า 60% ภายในภาคเรียนที่ 2/2559

LOA 1. ถาม ทำไมแนะนำศึกษาต่อในโรงเรียนเป้าหมายไม่ทั่วถึง

เพราะแนะนำเฉพาะช่วงที่มีการรับนักเรียนใหม่

2. ถาม ทำไมแนะนำเฉพาะช่วงที่มีการรับนักเรียนใหม่

เพราะไม่มีแผนการแนะนำตลอดทั้งปี A2

3. ถาม ทำไมจึงไม่มีแผนการแนะนำตลอดทั้งปี

เพราะไม่มีข้อมูลโรงเรียนเป้าหมาย

4. ถาม ทำไมจึงไม่มีข้อมูลโรงเรียนเป้าหมาย

เพราะขาดการประสานงานกับโรงเรียนเป้าหมาย

5. ถาม ทำไมจึงขาดการประสานงานกับโรงเรียนเป้าหมาย

เพราะไม่มีการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนเป้าหมาย A1

P (Project) ได้แก่

1. โครงการสร้างเครือข่ายกับโรงเรียนเป้าหมาย
2. โครงการจัดทำแผนการแนะแนวประจำปี 2559

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ก็เพียงแค่เพิ่มเติมรายละเอียดของแต่ละ A ให้ครบถ้วน เช่นเดียวกับการจัดทำแผนทั่วๆ ไป โดยตั้งคำถามว่า ทำอย่างไร? ทำที่ไหน? เริ่มทำเมื่อไร? เสร็จเมื่อไร? ใช้อะไรบ้าง? ใครเป็นผู้รับผิดชอบ? ใครเป็นผู้สนับสนุน? เป็นต้น

CP ประเภทที่ 3 เมื่อนำมาเป็น “โจทย์” เพื่อจัดทำโครงการพัฒนา “ทางเลือก” จนมั่นใจว่าได้วิธีแก้ปัญหาที่ “คุ้มค่า” ณ ปัจจุบันแล้ว CP ประเภทที่ 3 นั้นก็จะกลายเป็น CP ประเภทที่ 1 ซึ่งจะถูกนำไปใช้ในการวางแผนจัดทำโครงการขยายผลต่อไป

ส่วน CP ประเภทที่ 4 เมื่อนำมาเป็น “โจทย์” เพื่อจัดทำโครงการวิจัยหา “สาเหตุ” ของปัญหาได้ชัดเจนแล้ว CP ประเภทที่ 4 นั้นก็จะกลายเป็น CP ประเภทที่ 3

ประโยชน์ของการวางแผนโดยใช้หลัก SMART Planning

1. SMART Planning เป็นเครื่องมือในการวางแผนแบบมีส่วนร่วม เพื่อสร้าง ปรับปรุง หรือพัฒนางานในระดับองค์กรทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ และระดับบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. SMART Planning เป็นหลักคิดที่สามารถสร้างความชัดเจนในการวางแผนสู่การปฏิบัติ สามารถแก้ไขต้นเหตุของปัญหา และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น
3. เป็นหลักคิดที่สามารถสร้างความมั่นใจ และสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติ ในการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้

บทสรุป

SMART Planning เป็นเครื่องมือใหม่สำหรับการวางแผนกลยุทธ์แบบมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นกระบวนการวางแผนที่สามารถช่วยปรับเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติ วิธีคิด และวิธีการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เกิดการทำงานเป็นที่มออย่างมีความสุข ใช้แก้ปัญหาและพัฒนาได้ตั้งแต่ระดับบุคคล จนถึงระดับองค์กร ทั้งองค์กรขนาดเล็กและองค์กรขนาดใหญ่ ตลอดจนสถานศึกษาต่าง ๆ ได้อีกด้วย สำหรับตัวอย่างที่กล่าวไว้ข้างต้นเป็นเพียงสถานการณ์ที่สมมุติขึ้น การบรรลุเป้าหมาย และขจัดจุดคอขวดในบริษัทที่แตกต่างกัน ย่อมใช้วิธีการที่แตกต่างกันออกไป หรืออีกนัยหนึ่ง การแก้ปัญหาเดียวกัน อาจใช้วิธีการที่แตกต่างกัน จึงไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์ของทีหนึ่งไปใช้กับอีกทีหนึ่งได้ จึงควรทำความเข้าใจหลักคิดและขั้นตอนการจัดทำ SMART Planning ให้ถ่องแท้ แล้วนำไปใช้ด้วย ด้วยจิตใจที่มุ่งมั่น มั่นใจ ไม่กลัวปัญหาอุปสรรคใดๆ คิดบวกอยู่เสมอ ย่อมนำไปสู่ความสำเร็จอย่างแน่นอน

เอกสารอ้างอิง

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนา
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ฉลาดวางแผน (SMART Planning) โดย ดร.ประทีป วีระพัฒนนิรันดร์.
นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, 2553. (อัดสำเนา)

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา. เอกสารประกอบการพัฒนาหลักสูตรพัฒนา
ผู้นำการเปลี่ยนแปลง. นครปฐม : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา,
2553. (อัดสำเนา)