

Matrix SWOT

วิเคราะห์บริบทอย่างไร ? ให้ระบบประกันคุณภาพภายในเข้มแข็ง

ดร.ณัฐพงศ์ ฉลาดแย้ม

หัวหน้ากลุ่มงานส่งเสริมและพัฒนาประกันคุณภาพการศึกษา

กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุตรธานี เขต 1

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น/สภาพบริบท/สภาพปัญหาในการพัฒนาระบบประกัน

คุณภาพภายในสถานศึกษาที่เข้มแข็ง (ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาต้องมีการประชุมกัน
อย่างจริงจัง)

1. การศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลสะท้อนความต้องการ/สภาพบริบท/สภาพปัญหาในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา โดยใช้แบบสอบถาม การสอบถาม สัมภาษณ์ และสังเคราะห์จากเอกสาร ที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการและประเด็นเร่งด่วนในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และเตรียมพร้อมต่อการประเมินคุณภาพภายนอกต่อไป

2. การสนทนากลุ่ม (Focus group) ในประเด็นที่โรงเรียนต้องการพัฒนา เช่น ประเด็นการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น สมรรถนะการจัดการเรียนการสอนของครู มาตรฐานและตัวบ่งชี้ในการประกันคุณภาพภายใน/การประเมินคุณภาพภายนอก เพื่อหาแนวทางการพัฒนาร่วมกันและนำแนวทางนั้นมาวางแผนพัฒนาการศึกษา แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ โครงการ กิจกรรม และการในบริหารจัดการต่างๆ ต่อไป

3. วิเคราะห์สาเหตุของปัญหาด้วยเทคนิค 5 Whys คือ การตั้งประเด็นปัญหา แล้วหาสาเหตุของปัญหาโดยการถาม “ทำไม” 5 คำถาม แต่ละคำถามต้องได้คำตอบ 2 คำตอบ และคำตอบนี้ต้องเป็นคำตอบที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนทุกคนเห็นพ้องเหมือนกัน



จุดเด่นของเทคนิค 5 Whys

- ◆ ช่วยในการระดมสมอง
- ◆ จัดระเบียบความคิดให้ชัดเจนยิ่งขึ้น
- ◆ ตั้งคำถาม 5 Whys เพื่อหาคำตอบที่สมเหตุสมผล



- ◆ การตอบคำถาม “ทำไม” ครั้งที่แรก จะกลายเป็นคำถาม “ทำไม” ในครั้งที่สอง
- ◆ การตอบคำถาม “ทำไม” ครั้งที่สอง จะกลายเป็นคำถาม “ทำไม” ในครั้งที่สาม
- ◆ การตอบคำถาม “ทำไม” ครั้งที่สาม จะกลายเป็นคำถาม “ทำไม” ในครั้งที่สี่
- ◆ การตอบคำถาม “ทำไม” ครั้งที่สี่ จะกลายเป็นคำถาม “ทำไม” ในครั้งที่ห้า

สิ่งที่พึงระวังในการตอบคำถาม “ทำไม” ในแต่ละครั้งต้องไม่เป็นคำตอบที่วนไปมา เหมือน

คำถาม “ฝนเอ๋ยทำไมถึงตก ที่ฝนมันตกเพราะกบมันร้อง กบเอ๋ยทำไมถึงร้อง ที่กบมันร้องเพราะท้องมันปวด ท้องเอ๋ยทำไมถึงปวด ที่ท้องมันปวดเพราะข้าวมันดิบ ข้าวเอ๋ยทำไมถึงดิบ ที่ข้าวมันดิบเพราะพื้นมันเปียก พื้นเอ๋ยทำไมถึงเปียก ที่พื้นมันเปียกเพราะฝนมันตก”

4. การใช้เทคนิค Brow Paper โดยให้บุคลากรทุกคนเขียนสิ่งที่ต้องการรับการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน หรือการนิเทศ ลงในกระดาษแผ่นเล็ก (กระดาษเอสี่พับสี่ส่วน) สิ่งที่ต้องการรับการพัฒนา ส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือ หรือการนิเทศแผ่นละ 1 อย่าง แล้วนำมาจัดกลุ่มความต้องการที่เหมือน ๆ กัน

(หากมีเวลาจำกัด อาจใช้ หรือดำเนินการเพียงข้อ 1-2 ข้อควรระวัง ข้อ 3-4 ต้องให้ผู้ดำเนินรายการ ที่เป็นกัลยาณมิตร มีเทคนิควิธีในการพูด เป็นผู้อำนวยความสะดวกและมีความเป็นมืออาชีพสูง อีกทั้ง ปฏิสัมพันธ์ของคนในองค์กรอยู่ในระดับปกติ หรือมีการขับเคลื่อน PLC อย่างต่อเนื่องมาแล้ว)

การกำหนดกลยุทธ์ รูปแบบ แผนงาน กระบวนการในการบริหารจัดการ และเสริมสร้างระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอย่างเข้มแข็ง

เมื่อผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนร่วมกันวิเคราะห์ความต้องการ หรือ ปัญหาในการพัฒนาแล้ว คณะทำงานทุกคน (หากเป็นโรงเรียนที่มีบุคลากรจำนวนมาก สามารถเลือกผู้แทน ฝ่าย หรือผู้แทนแต่ละกลุ่มสาระตามจำนวนที่เห็นว่าเหมาะสมได้) ต้องกำหนดกลยุทธ์ รูปแบบ แผนงาน กระบวนการในการบริหารจัดการและเสริมสร้างระบบประกันคุณภาพภายในโรงเรียนอย่างเข้มแข็งเพื่อให้ สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบท ความต้องการ ปัญหาที่ต้องพัฒนาของตน โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis)

ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา 2 ส่วน

1. ปัจจัยภายใน (Internal Environment Analysis) ได้แก่

S: Strengths - จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

W: Weaknesses - จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

2. ปัจจัยภายนอก (External Environment Analysis) ได้แก่

O: Opportunities - โอกาสที่จะดำเนินการได้

T: Threats - อุปสรรค ข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคาม

SWOT Analysis



เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์การหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อยหรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต SWOT มีตัวย่อที่มีความหมาย ดังนี้

- S : Strengths คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
W : Weaknesses คือ จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
O : Opportunities คือ โอกาสที่จะดำเนินการได้
T : Threats คือ อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์การ

เมื่อวิเคราะห์ SWOT แล้ว โรงเรียนสามารถนำข้อมูลที่ได้มากำหนดแนวทางว่าจะใช้กลยุทธ์ รูปแบบ แผนงาน กระบวนการในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนอย่างไรจึงจะดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลตามที่กำหนดไว้ เช่น ตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูลโรงเรียน ก. ดังนี้

สิ่งที่โรงเรียนต้องการพัฒนาที่ได้จากการวิเคราะห์

“การพัฒนาการเรียนการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพ บรรลุตามตัวชี้วัด”

ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT ของโรงเรียน ก.

จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ (S : Strengths) คือ

- 1) ครูทุกคนพร้อมที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตน
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้
- 3) โรงเรียนกำหนดเป็นนโยบายสำคัญ โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหา

(เรื่องภายในโรงเรียนเท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับบุคคล/แนวคิด/ปัจจัย หรือองค์ประกอบอื่นใดภายนอกโรงเรียน)

จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ (W : Weaknesses)

1) ไม่มีบุคลากรในโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถที่พร้อมจะช่วยให้ครูทุกคนพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนได้

2) ภาระงานของบุคลากรในโรงเรียนมีมาก หาช่วงจังหวะในการพัฒนางานร่วมกันค่อนข้างยาก

3) ครูบางคน ไม่รู้/เข้าใจ หรือเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้

(เรื่องภายในโรงเรียนเท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับบุคคล/แนวคิด/ปัจจัย หรือองค์ประกอบอื่นใดภายนอกโรงเรียน)

โอกาสที่จะดำเนินการได้ (O : Opportunities) มีข้อมูลดังนี้

1) ชุมชนมีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน

2) ศึกษาในเทศกในเขตพื้นที่การศึกษา มีความรู้ ความสามารถ ในการพัฒนาให้ ครูใน

โรงเรียนสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(เรื่องภายนอกโรงเรียนเท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับบุคคล/แนวคิด/ปัจจัย หรือองค์ประกอบอื่นใดภายในโรงเรียน)

อุปสรรค ข้อยกีดกัน หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร (T : Threats) ข้อยกีดกันที่จะส่งผลให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ หรือมีโอกาสสำเร็จได้ยากคือ

- 1) ผู้บริหารในหน่วยงานต้นสังกัดไม่ให้ความสำคัญ
 - 2) ผู้ปกครองไม่มีความรู้ความเข้าใจและขาดประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับโรงเรียนในด้านที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- (เรื่องภายนอกโรงเรียนเท่านั้น ไม่เกี่ยวข้องกับบุคคล/แนวคิด/ปัจจัย หรือองค์ประกอบอื่นใดภายในโรงเรียน)

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis)

SWOT Analysis Framework	
Environmental Scan	
Internal Analysis	External Analysis
Strengths Weaknesses	Opportunities Threats
SWOT Matrix	

SWOT Analysis

การวิเคราะห์ที่สะท้อนความสัมพันธ์

วิเคราะห์สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง (S) - โอกาส (O)) เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนา โอกาสในการทำงานมีความสำเร็จสูง

วิเคราะห์สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน (W) - อุปสรรค (T)) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้าย โอกาสในการดำเนินงานอาจไม่ประสบผลสำเร็จ

วิเคราะห์สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน (W) - โอกาส (O)) เป็นสถานการณ์ที่โรงเรียนต้องหาทางออก คือ กลยุทธ์พลิกตัว (เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายใน)

วิเคราะห์สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง (S) - อุปสรรค (T)) เป็นสถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis)

Strengths/จุดแข็ง	Weaknesses/จุดอ่อน
S.	W.
Opportunities/โอกาส	Threats/อุปสรรค
O.	T.

SWOT Analysis



ตัวอย่างการวิเคราะห์ (Matrix SWOT) ของโรงเรียน ก.

จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ (S : Strengths)

- 1) ครูทุกคนพร้อมที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตน S₁
- 2) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถประสานความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น ๆ ได้ S₂
- 3) โรงเรียนกำหนดเป็นนโยบายสำคัญ โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหา S₃

จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ (W : Weaknesses)

- 1) ไม่มีบุคลากรในโรงเรียนที่มีความรู้ความสามารถที่พร้อมจะช่วยให้ครูทุกคนพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนได้ W₁
- 2) ภาระงานของบุคลากรในโรงเรียนมีมาก หาช่วงจังหวะในการพัฒนางานร่วมกันค่อนข้างยาก W₂
- 3) ครูบางคน ไม่รู้/เข้าใจ หรือเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้ W₃

โอกาสที่จะดำเนินการได้ (O : Opportunities)

- 1) ชุมชนมีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน O₁
 - 2) ศึกษานิเทศก์ในเขตพื้นที่การศึกษา มีความรู้ ความสามารถ ในการพัฒนาให้ ครูในโรงเรียนสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ O₂
- อุปสรรค ข้อจำกัด หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร (T : Threats) ข้อจำกัดที่จะส่งผลให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จ หรือมีโอกาสสำเร็จได้ยากคือ

- 1) ผู้บริหารในหน่วยงานต้นสังกัดไม่ให้ความสำคัญ T₁
- 2) ผู้ปกครองไม่มีความรู้ความเข้าใจและขาดประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับโรงเรียนในด้านที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน T₂

EX.

จุดแข็ง-โอกาส

S₁O₂

S₂O₂

S₃O₁

S₁O₂ อธิบายได้ว่า ครูทุกคนพร้อมที่จะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตน (S₁) ดังนั้นเมื่อศึกษานิเทศก์ในเขตพื้นที่การศึกษา มีความรู้ ความสามารถ ในการพัฒนาให้ ครูในโรงเรียนสามารถพัฒนาการเรียนการสอน การเปลี่ยนแปลงการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ O₂ จึงสมควรที่จะทำงานร่วมกันโดยเชิญศึกษานิเทศก์มาให้ความรู้/ทักษะ มาชี้แนะ และนิเทศอย่างเป็นระบบ

ระบุสถานการณ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT เพื่อนำมาช่วยในการตัดสินใจกำหนดรูปแบบกำหนดกลยุทธ์ รูปแบบ แผนงาน กระบวนการในการบริหารจัดการและประกันคุณภาพภายในโรงเรียนดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนา โอกาสในการทำงานมีความสำเร็จสูง คือ จุดแข็ง ครูทุกคนพร้อมรับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงการสอน – โอกาส คือเป็นนโยบายสำคัญของโรงเรียน ศึกษานิเทศก์พร้อมช่วยเหลือ ชุมชนสนับสนุน

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-อุปสรรค) เป็นสถานการณ์ที่เลวร้าย โอกาสในการดำเนินงานอาจไม่ประสบผลสำเร็จ คือ จุดอ่อน บุคลากรในโรงเรียนไม่มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาการเรียนการสอน และมีภาระงานมากหาช่วงเวลาในการพัฒนาร่วมกันยาก - อุปสรรค หน่วยงานต้นสังกัดไม่ให้ความสำคัญ

สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน – โอกาส) เป็นสถานการณ์ที่โรงเรียนต้องหาทางออกคือกลยุทธ์พลิกตัว (Turnaround-oriented Strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายใน คือครูไม่มีความรู้ความเข้าใจในการพัฒนาการเรียนการสอน และมีภาระงานมาก โดยใช้โอกาสที่มี คือ ศึกษาในเทศกในเขตพื้นที่การศึกษาพร้อมให้การช่วยเหลือ และชุมชนสนับสนุน (หากพัฒนาในช่วงเปิดภาคเรียนอาจใช้เวลาในวันหยุด หรือให้ชุมชนเข้ามาช่วยดูแลในบางเรื่อง) ในสถานการณ์เช่นนี้ หากโรงเรียนสามารถใช้โอกาสที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ งานที่ทำได้มีโอกาสที่จะประสบผลสำเร็จสูง

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน (ผู้บริหารในหน่วยงานต้นสังกัดไม่ให้ความสำคัญ) แต่ภายในองค์กรมีจุดแข็งหลายประการ (ครูทุกคนพร้อมพัฒนางาน ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงาน โรงเรียนกำหนดเป็นนโยบายสำคัญ) แทนที่จะรอให้สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง โรงเรียนสามารถเลือกใช้กลยุทธ์การแตกตัวหรือขยายขอบข่าย (Diversification Strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาว

จากข้อมูลการวิเคราะห์ โรงเรียน ก. ได้กำหนดรูปแบบของตนเป็นแบบ “พัฒนาครู สู่การสอนในห้องเรียน นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์เพิ่ม” (วิเคราะห์พบว่า ต้องเพิ่มความรู้/ทักษะให้ครู ต้องนิเทศภายใน/นิเทศจากภายนอก ช่วยเหลือออกกัน ร่วมมือกัน) โดยดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 พัฒนาครู ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามตัวชี้วัดของหลักสูตร ด้วยวิธีการต่าง ๆ คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การศึกษาเอกสาร การนิเทศตัวต่อตัว การนิเทศกลุ่มย่อย การนิเทศกลุ่มใหญ่ การศึกษาดูงานครูที่จัดการเรียนการสอนประสบผลสำเร็จ ฯลฯ

ขั้นที่ 2 นิเทศให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทีมผู้นิเทศภายในโรงเรียนวางแผนและดำเนินการนิเทศ เพื่อให้ครูนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาจัดการเรียนการสอนจริงในห้องเรียน ผู้นิเทศภายในนิเทศการเรียนการสอนในห้องเรียน สะท้อนผลร่วมกัน และวางแผนการพัฒนาต่อยอดงานร่วมกัน โดยมีการดำเนินงานในขั้นนี้ดังนี้

2.1 ประชุมร่วมกันระหว่างผู้นิเทศภายในและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อกำหนดแนวทางการนิเทศ ขอบข่ายการนิเทศ วิธีการนิเทศ

2.2 ร่วมกันจัดทำเครื่องมือการนิเทศ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ

เครื่องมือการพัฒนา ได้แก่ แนวทางการจัดการเรียนการสอน แนวทางการวัดประเมินผล

เครื่องมือการจัดเก็บข้อมูล ได้แก่ การสังเกตการสอนในห้องเรียน การประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน (แบบสอบถาม แบบบันทึกผลการเรียนรู้ แบบทดสอบ ฯลฯ) แบบประเมินความพึงพอใจของครูต่อการนิเทศของผู้นิเทศภายใน การประเมินความพึงพอใจของนักเรียนต่อการสอนของครู



2.3 หาคุณภาพเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปหาคุณภาพ

เครื่องมือพัฒนา หาค่าความสอดคล้องโดยผู้เชี่ยวชาญ

เครื่องมือจัดเก็บข้อมูล หาค่าความเชื่อมั่น ค่าอำนาจจำแนก ค่าความเที่ยงตรง ฯลฯ

ขั้นที่ 3 ประเมินผลการนิเทศ ผู้นิเทศภายในนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการสอนแต่ละครั้ง และ
ความก้าวหน้าของครูในการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนประเมินผลความรู้ ความสามารถของนักเรียน
ประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนอันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงการสอนของครู มาสังเคราะห์
สรุปผล

รอเรียนรู้ต่อไปครับ....ดร.ณัฐพงศ์ ฉลาดแย้ม