

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การศึกษาขั้นพื้นฐาน

เอกสารประกอบการอบรม
การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน



สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดทำเอกสาร “การวางแผนเชิงกลยุทธ์” เพื่อใช้เป็นสื่อประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้กับผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สารในเอกสารประกอบด้วย หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งเป็นกระบวนการหลักที่เป็นภารกิจของกลุ่มนโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การจัดทำเอกสารเล่มนี้ ได้รับความร่วมมือจากสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนของเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีความรู้ ประสบการณ์ เรื่องการจัดทำแผน ได้ช่วยรวบรวมองค์ความรู้จากแหล่งต่าง ๆ และความรู้ที่เกิดจากการปฏิบัติงานมายาวนาน เป็นความรู้รวบยอดที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวางแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สามารถปฏิบัติการเกี่ยวกับการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ขอขอบคุณสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะทำงานทุกท่านที่ได้ร่วมมือกันจัดทำเอกสารเล่มนี้ขึ้น ขอให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ศึกษาทำความเข้าใจในสาระของเอกสารเล่มนี้และนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้บังเกิดผลเลิศต่อการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

กรกฎาคม 2554

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
ส่วนที่ 1 ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน	1
1. ความหมายของการวางแผน	1
2. ความสำคัญของการวางแผน	2
3. ประโยชน์ของการวางแผน	2
4. ประเภทของแผน	3
5. ความเชื่อมโยงของแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	6
6. ความเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับ การวางแผนจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	7
ส่วนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์	11
กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์	11
บทที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์	13
- การศึกษาสถานภาพหน่วยงาน	15
- การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน	56
- การกำหนดกลยุทธ์	67
การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ	85
การจัดทำแผนที่กลยุทธ์	89
แผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (MTEF)	95
บทที่ 2 การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	99
บทที่ 3 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์	115
บรรณานุกรม	125
ส่วนที่ 3 ภาคผนวก	127
แผนภูมิการบริหารเชิงกลยุทธ์	128
เค้าโครงแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน/แผนปฏิบัติการประจำปี	129
คณะทำงาน	132

ส่วนที่ 1

ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน

1. ความหมายของการวางแผน

หน่วยงานทุกระดับทั้งภาครัฐและเอกชนจำเป็นต้องมีปัจจัยที่มีความสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกระบวนการทำงาน รวมทั้งทราบรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับกระบวนการ ระยะเวลาของการทำงานนั้นๆ หากเกิดข้อผิดพลาดจะสามารถทราบได้ทันทีที่เกิดจากสาเหตุอะไร และสามารถทำการแก้ไขได้ทันทีที่เกิดการผิดพลาดในกระบวนการทำงาน ไม่ก่อให้เกิดการเสียเวลา รวมทั้งสามารถตรวจสอบการทำงาน และกำหนดแนวทางการทำงานในอนาคตได้เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน ปัจจัยดังกล่าวเรียกว่า “การวางแผน (Planning)” มาจากคำในภาษาละตินว่า “Planum” ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2538 : 19) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมที่คาดหวังว่าจะต้องปฏิบัติ ซึ่งเป็นผลจากการค้นหาและกำหนดวิธีทำงานในอนาคตเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมาย บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานและหน่วยงานมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าจะมีการทำอะไร ทำที่ไหน เมื่อใด ให้ใครทำ ทำอย่างไร และให้รายละเอียดอื่นๆ ที่จำเป็นช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2539 : 35-36) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนเป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการกระทำไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อนันต์ เกตุวงศ์ (2541 : 3-4) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนก็คือการตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือวิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้าง ที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำที่ไหนบ้าง (Where) และจะกระทำกันอย่างไร (How)

Simmons (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์. 2540 : 138) ได้ให้ความหมายว่า การวางแผนหมายถึง (1) ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การมุ่งใจและสื่อความ การวัดผล และการพัฒนาบุคคล (2) ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงทุกกิจกรรม ของงานและมุ่งสู่อนาคต

Wohlstetter (อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์. 2541 : 2) ให้คำอธิบายความหมายของการวางแผนไว้แตกต่างออกไปจากท่านอื่นๆ โดยให้ความหมายถึงวิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่จะต้องมียู่ก่อนการกระทำ การวางแผนจะต้องหาคำตอบ 2 ประการนี้ให้ได้ คือ 1) ความมุ่งหมายขององค์กรหรือแผนงานคืออะไร 2) อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุดจะทำให้บรรลุผลสำเร็จของความมุ่งหมายนั้น ยิ่งกว่านั้นยังเน้นอีกต่อไปว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และสามารถทำนาย การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

จากความหมายของการวางแผน สรุปได้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์การ หรือหน่วยงานโดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายใน เวลาที่กำหนด และการวางแผนนั้นจะพิจารณาในประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) จุดหมายปลายทาง (คืออะไร) 2) วิธีการดำเนินงาน (ทำอย่างไร) และ 3) ระยะเวลา (เสร็จสิ้นเมื่อไร)

2. ความสำคัญของการวางแผน เกรทอนเน เป็นคนที่อยู่ในครอบครัวที่มีเงินเยอะ ในอนาคตข้างหน้า

การวางแผนเป็นงานหลักและสำคัญในการบริหารของหน่วยงานในทุกๆระดับ เนื่องจากเป็นตัวกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วิธีดำเนินการ ที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด การดำเนินงานจะประสบผลสำเร็จมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกรวางแผน หากวางแผนดีก็เท่ากับดำเนินงานสำเร็จไปแล้วกว่าครึ่ง ดังนั้นการวางแผนจึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 การวางแผนเป็นหน้าที่อันดับแรกของผู้บริหาร

2.2 การวางแผนเป็นแนวทางปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ

2.3 แผนและการวางแผนเป็นตัวกำหนดทิศทางและความรู้สึกในเรื่องของความมุ่งหมายสำหรับองค์การให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้รู้ แผนเป็นกรอบสำหรับการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติได้อย่างดี จึงสามารถป้องกันมิให้มีการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาแต่ละครั้งไปเท่านั้นด้วย

2.4 แผนและการวางแผนจะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน มองไปในอนาคต และเห็นโอกาสที่จะแสวงหาประโยชน์หรือกระทำการต่างๆ ให้สำเร็จตามความมุ่งหมายได้ ทั้งยังมองเห็นปัญหาอุปสรรคและภัยคุกคามต่างๆ เพื่อจะหาทางป้องกัน ตลอดจนลดภาวะความเสี่ยงต่างๆ ได้ด้วย

2.5 การตัดสินใจที่มีเหตุผลในการวางแผนนั้น จะมีการตัดสินใจเรื่องต่างๆ ไวล่วงหน้า ซึ่งมีเวลาพอที่จะใช้ทั้งหลักทฤษฎี แนวความคิด และหลักการ ประกอบกับตัวเลขสถิติและข้อมูลข่าวสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาพิจารณาตัดสินใจ จึงทำให้การตัดสินใจเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีเหตุผลและเป็นประโยชน์ตามต้องการ

2.6 การวางแผนในเรื่องของการเตรียมการไวล่วงหน้า เมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามความต้องการ กิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องกระทำให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และ บังเกิดผลตามเป้าหมายนั้นๆ จะต้องได้รับการพิจารณา การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ทั้งวิธีการกระบวนการ ขั้นตอนของการกระทำ ทรัพยากรที่ต้องใช้ เวลา สถานที่และการควบคุมดูแลการทำงาน

2.7 การวางแผนมีส่วนช่วยให้มนุษย์เปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ได้มาก

2.8 การวางแผนเป็นตัวนำในการพัฒนา

3. ประโยชน์ของการวางแผน

การวางแผนมีประโยชน์สำคัญหลายประการทั้งต่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

3.1 ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาด หรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในอนาคต

3.2 ทำให้หน่วยงานมีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ ทำให้นักบริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ง่าย

3.3 ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ

3.4 ช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เพราะมีแผนเป็นแนวทาง

“เปรียบเสมือนเรือที่มีหางเสือ”

3.5 ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ นักบริหารสามารถควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานได้ง่าย

4. ประเภทของแผน

การจำแนกประเภทของแผน ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานที่นำมาใช้ในการจำแนกและจัดแบ่งประเภท เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการใช้งานและง่ายต่อการทำความเข้าใจ การวางแผนอาจจำแนกเป็นประเภทต่างๆ โดยอาศัยหลักเกณฑ์ที่แตกต่างกันไป การจำแนกประเภทของแผนที่สำคัญๆ มีดังนี้

4.1 จำแนกตามระดับหน่วยงาน

เป็นแผนซึ่งระบุถึงระดับหน่วยงานที่กำหนดแผนและกำหนดวิธีการในการปฏิบัติตามแผน แผนประเภทนี้ได้แก่ แผนระดับชาติ แผนระดับกระทรวง แผนระดับกรม แผนระดับจังหวัด แผนระดับเขตพื้นที่การศึกษา แผนระดับโรงเรียน เป็นต้น

4.2 จำแนกตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย

เป็นแผนซึ่งจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยเฉพาะ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาชนบท แผนพัฒนาแหล่งอุตสาหกรรมภาคตะวันออก เป็นต้น

4.3 จำแนกตามระยะเวลา

แผนประเภทนี้ อาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

4.3.1 แผนระยะสั้น (Short-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan or Operation Plan) ในแผนจะมีรายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการดำเนินการ สถานที่ งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ การวางแผนระยะสั้นอาจทำในรูปของแผนงาน (Program) หรือ โครงการ (Project) ซึ่งมีกิจกรรมไม่สลับซับซ้อน

4.3.2 แผนระยะปานกลาง (Intermediate-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ 3-4 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) แผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปี เป็นต้น

4.3.3 แผนระยะยาว (Long-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป ในแผนจะกำหนดขอบเขตแนวทางไว้กว้างๆ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ 15 ปี เป็นต้น

อนึ่ง อาจไม่มีระยะเวลาที่แน่นอนเป็นมาตรฐานสากลสำหรับกำหนดประเภทของแผนดังกล่าวข้างต้น แต่ระยะเวลาที่ดีที่สุดที่ถูกต้องในการจำแนกประเภทของแผนดูเหมือนจะขึ้นอยู่กับ “หลัก

ความผูกพัน” (Commitment Principle) ซึ่งได้กล่าวโดยสรุปว่า “ระยะเวลาในการกำหนดแผน การปฏิบัติงาน ควรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงานที่ต้องกระทำและเป็นระยะ เวลา ที่เพียงพอกับความผูกพันอันเกี่ยวข้องกับผลของการตัดสินใจในการกระทำตามแผนนั้น”

นอกจากนั้นแผนทั้ง 3 ประเภท จะต้องประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การกำหนดแผน ระยะสั้นหรือระยะปานกลางโดยไม่คำนึงถึงแผนระยะยาว ย่อมมีผลเสียหายนามากกว่าที่จะได้ผลดี หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าแผนระยะสั้น หรือระยะปานกลาง อาจเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าไม่มีแผนระยะยาว และใน ทำนองเดียวกันแผนระยะยาวอาจไม่ประสบกับผลสำเร็จ หากไม่มีแผนระยะสั้นหรือระยะปานกลาง ช่วยสนับสนุน

4.4 จำแนกตามลักษณะการใช้

โดยปกติองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ จะมีแผนที่ใช้อยู่ 2 ประเภท คือ

4.4.1 แผนที่มีวัตถุประสงค์เดียว (Single-Purpose planning) เป็นแผนที่ใช้ สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติเฉพาะงานหรือเฉพาะความรับผิดชอบหรือเป็นไปตามสภาวการณ์ ครั้นเมื่องานสำเร็จลุล่วงไปแล้วหรือสภาวการณ์เปลี่ยนแปลงไป แผนนั้นก็ถูกยกเลิกไม่ใช้อีกต่อไป หรืออาจเรียกว่า “แผนชั่วคราว” เช่น แผนลดค่าเงินบาท แผนป้องกันน้ำท่วม โครงการแพทย์ อาสาสมัครเคลื่อนที่และอื่นๆ เป็นต้น

4.4.2 แผนที่ใช้อย่างต่อเนื่อง (Continuous-Use Planning) เป็นแผนที่ใช้ สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำด้วยระยะเวลาที่ยาวนาน แม้จะมี ผลกระทบต่างๆ เกิดขึ้นในขณะดำเนินงาน แผนชนิดนี้จะไม่เปลี่ยนโครงสร้างแต่จะปรับปรุง รายละเอียดให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ หรืออาจเรียกได้ว่า “แผนถาวร” หรือ “แผนงานหลัก” ได้แก่ นโยบายต่างๆ เช่น นโยบายการพัฒนาชนบท นโยบายการป้องกันและปราบปราม คอมมิวนิสต์ นโยบายการลดอัตราการเกิด เป็นต้น

4.5 จำแนกตามระดับการบริหารงานหน่วยงาน

แผนประเภทนี้ อาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

4.5.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นแผนที่ถูกจัดทำขึ้นโดยผู้บริหาร ระดับสูง เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้วประสานไปยังผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง ทำให้การวางแผนกลยุทธ์มีลักษณะการบริหารแบบลงล่าง (Top-Down Planning) ที่ ผู้บริหารระดับสูงมีบทบาทสำคัญที่สุด การวางแผนกลยุทธ์จะกล่าวถึงขอบเขตกว้างๆ ของการจัด กิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งต้องครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมดที่หน่วยงานมีอยู่ตลอดจนการพยากรณ์ สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นให้ หน่วยงานเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในอนาคต กับการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการ ดำเนินงานของหน่วยงาน

4.5.2 แผนยุทธวิธี (Tactical Planning) เป็นแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้หน่วยงานธุรกิจก้าวไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ ซึ่ง เป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธีและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ แผนยุทธวิธี จะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและ เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อยซึ่งอยู่ภายในหน่วยงาน การวางแผนยุทธวิธีต้องอยู่ภายใต้ ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์ แต่แผนยุทธวิธีจะทำหน้าที่ในการผสมผสานสอดคล้องระหว่างแผน

กลยุทธ์ ซึ่งถูกสร้างขึ้นโดยผู้บริหารระดับสูง กับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระดับล่างและมักเป็นแผนระยะสั้นเข้าด้วยกันโดยเน้นให้ครอบคลุมในสิ่งที่มีความสำคัญทั้งหมด เช่น ค่าใช้จ่าย รายได้ เวลา และเครื่องมือเครื่องใช้

4.5.3 แผนปฏิบัติการ (Operational Plans) ใช้อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงาน หรือมีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธี และแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการจึงมีลักษณะการวางแผนระยะสั้น ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้

4.6 การจำแนกแผนตามหน้าที่ดำเนินงาน

การวางแผนโดยจำแนกตามหน้าที่ดำเนินงาน สามารถจำแนกแผนออกได้เป็น 5 ชนิด ได้แก่

4.6.1 แผนแม่บท (Master Plan) เป็นแผนที่เกิดจากการรวมแผนทั้งหมดภายในหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกัน เพื่อให้เห็นถึงโครงสร้างโดยรวมของการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน และใช้เป็นแม่แบบในการวางแผนระดับรองลงไปของกิจการ

4.6.2 แผนหน้าที่ (Functional Plan) เป็นแผนที่ถูกวางขึ้นเพื่อเฉพาะเจาะจงใช้กับกลุ่มงาน แผนปฏิบัติงานจะเป็นแผนย่อยที่อยู่ในแผนที่เรียกว่าแผนแม่บท แผนปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบว่า หน่วยงานจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไร ตลอดจนแสดงเป้าหมายสุดท้ายที่คาดหวัง เมื่อปฏิบัติตามแผนทุกอย่างหมดแล้ว การจำแนกการวางแผนตามหน้าที่นี้ สามารถจำแนกแผนย่อยออกได้เป็นแผนด้านบุคลากร แผนด้านการผลิต แผนด้านการตลาด และแผนด้านการเงิน

4.6.3 แผนงานโครงการ (Project) เป็นแผนที่หน่วยงานทำขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบาย เกี่ยวกับกิจกรรมใหญ่ของหน่วยงานเฉพาะครั้ง (เป็นกิจกรรมที่นานๆ ทำที มีใช้ทำเป็นประจำสม่ำเสมอ) ซึ่งต้องใช้ปัจจัยเป็นจำนวนมาก จากหน่วยงานต่างๆ หลากๆ หน่วยงาน การวางแผนงานโครงการจะช่วยให้หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานรู้หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนมีการประสานสัมพันธ์อันดี ซึ่งจะทำให้งานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.6.4 แผนสรุป (Comprehensive Plan) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสรุปรวมแผนหน้าที่ ตลอดจนแผนงานโครงการที่หน่วยงานกระทำ โดยอาจจำแนกเป็นหมวดหมู่ หรือจำแนกตามขอบเขตของงานหรือระดับความซับซ้อนในการปฏิบัติ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ การวางแผนประเภทนี้ จะเห็นได้ชัดในการวางแผนบริหารประเทศของรัฐบาล ตัวอย่างเช่น แผนสาธารณสุข แผนการจัดการศึกษา เป็นต้น

4.6.5 แผนกิจกรรม (Activity Planning) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นตารางเวลาของการปฏิบัติงาน (Schedule) แผนกิจกรรมจะแสดงให้เห็นว่า แต่ละหน่วยงานย่อยในหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมอะไร ในช่วงเวลาใดบ้าง กิจกรรมนั้นจะเริ่มต้นเมื่อไร และจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องกับหน่วยงานใดบ้างหรือไม่ เพื่อให้งานนั้นแล้วเสร็จ บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

4.7 จำแนกตามความถี่ของการนำแผนไปใช้

การจำแนกประเภทของแผนวิธีนี้ จะแบ่งแผนออกได้ เป็น 2 ประเภท ดังนี้

4.7.1 แผนหลัก (Standing Plan) (หรืออาจเรียกได้ว่าแผนยืนพื้น แผนถาวร หรือแผนประจำ) เป็นแนวคิด หลักการ หรือแนวทางปฏิบัติในการกระทำกิจกรรมบางอย่างภายในหน่วยงาน ซึ่งต้องมีการกระทำซ้ำบ่อยๆ แผนหลักหรือแผนประจำนี้ จะถูกนำมาใช้ได้หลายๆครั้งโดยไม่มีการกำหนดอายุ (ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงสภาวะการณ์ทั้งภายในและภายนอกเป็นเกณฑ์) แผนหลักหรือแผนประจำจึงต้องเป็นเครื่องมือสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาระหว่างฝ่ายต่างๆ

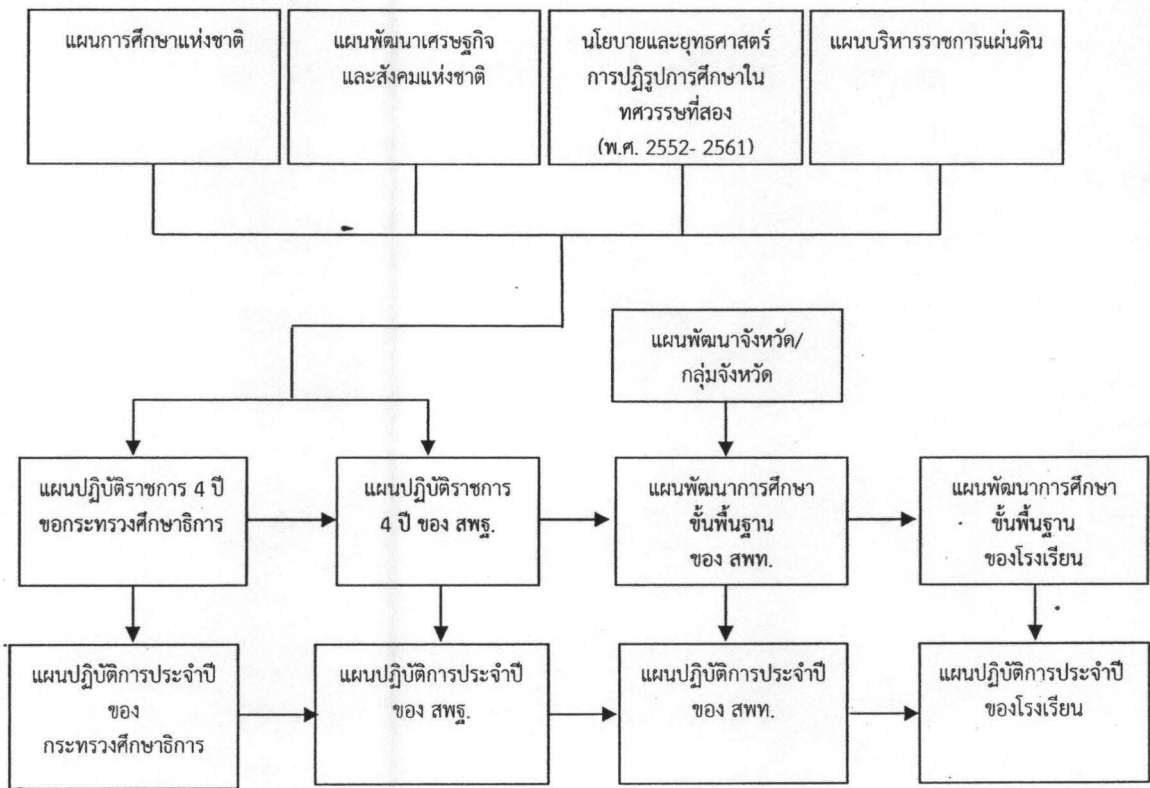
4.7.2 แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single-Use Plan) หมายถึง แผนที่เกิดขึ้นอย่างเฉพาะเจาะจงกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวแล้วจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นอีก (one time Goal) เมื่อบรรลุผลตามที่กำหนดแล้วจะเลิกใช้แผนนั้นๆ แต่ถ้าสถานการณ์เอื้ออำนวยจะนำกลับมาใช้ใหม่อีกก็ได้

จากการจำแนกประเภทของแผน หากพิจารณาแผนที่หน่วยงานทางการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนต้องดำเนินการแล้ว แผนที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการไม่ว่าจะคำนึงถึงบริบทของหน่วยงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ระยะเวลา คือแผนกลยุทธ์ที่ต้องมุ่งพัฒนาหน่วยงานไปสู่อนาคตที่สอดคล้องกับนโยบายหน่วยเหนือและตามความต้องการของหน่วยงาน รวมถึงบริบทที่เปลี่ยนไปโดยใช้ศักยภาพภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ช่วยหนุนเสริมผลักดันให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์และภารกิจที่กำหนดไว้

5. ความเชื่อมโยงของแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การวางแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใช้แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ซึ่งมีนโยบายและระยะเวลาสอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล แผนปฏิบัติราชการกระทรวงศึกษาธิการ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นกรอบทิศทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนของหน่วยงานเช่นเดียวกัน จากนั้นก็จะก้าวไปสู่กระบวนการบริหาร ในส่วนที่เป็นการบริหารแผนและโครงการ โดยหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบแผนงานและโครงการที่เกี่ยวข้องต้องรับผิดชอบนำไปดำเนินการให้บรรลุตามที่ได้กำหนดไว้ หน่วยงานจัดให้มีระบบการติดตาม รายงานการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการและความก้าวหน้าในการปฏิบัติตามแผนพัฒนาในแต่ละรอบปีกับการประเมินผลการดำเนินงานควบคู่กันไป และรายงานผลการปฏิบัติงานในแต่ละรอบปีเมื่อดำเนินงานไปได้ระยะครึ่งแผนก็จะมีการประเมินผลระยะครึ่งแผนพัฒนา และรายงานการประเมินเมื่อเสร็จสิ้นแผนพัฒนาที่เป็นระบบครบวงจร ซึ่งแสดงให้เห็นได้ดัง แผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิ แสดงความเชื่อมโยงของแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

6. ความเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ หรือจุดเน้นต่างๆจากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อเป็นกรอบกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และหากได้มีการศึกษานโยบายที่เกี่ยวข้องในหลายระดับและกว้างขวางจะทำให้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ของนโยบายได้ชัดเจนขึ้น นโยบายและยุทธศาสตร์ที่ควรศึกษาวิเคราะห์ประกอบการจัดทำแผน เช่น

6.1 ระดับสากล

นโยบายและยุทธศาสตร์ที่ประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทยซึ่งเข้าร่วมประชุมและตกลงกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกัน เช่น

- เป้าหมายการพัฒนาสหัสวรรษ (Millennium Development Goals - MDGs) คือ เป้าหมายแปดประการ ที่รัฐสมาชิกสหประชาชาติ 189 แห่ง ตกลงยอมรับกันที่จะพยายามบรรลุให้ได้ภายใน พ.ศ. 2558 ดังนี้

1. การขจัดความยากจนและความหิวโหย
2. การพัฒนาการศึกษาขั้นประถม

ตัวเป้าเพ็ช

3. การส่งเสริมความเท่าเทียมกันทางเพศ
4. การลดอัตราการตายของเด็ก
5. การพัฒนาสุขภาพของแม่
6. การป้องกันโรคเอดส์ มาลาเรีย และโรคติดต่ออื่นๆ
7. การรักษาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
8. การส่งเสริมความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาในโลก

EFA

- การศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมระดับโลก เรื่องการศึกษาเพื่อปวงชน เมื่อปี พ.ศ. 2533 ที่จอมเทียน จังหวัดชลบุรี ร่วมกับองค์การยูเนสโก และหน่วยงานสหประชาชาติอื่นๆ ซึ่งที่ประชุมครั้งนั้นได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาเพื่อปวงชนในปฏิญญาจอมเทียน ไว้ 6 ประการ คือ

1. ขยายการดูแลเด็กปฐมวัยและกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอื่นๆ โดยเฉพาะกลุ่มเด็กด้อยโอกาสและเด็กพิการ
2. ขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ทั่วถึง ภายในปี พ.ศ. 2543
3. ปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพื่อให้ผู้เรียนผ่านมาตรฐานขั้นต่ำที่สูงขึ้น
4. ลดอัตราการไม่รู้หนังสือของผู้ใหญ่ในปี พ.ศ. 2543 ให้ได้ครึ่งหนึ่งของอัตราในปี พ.ศ. 2533 โดยเน้นการเรียนรู้ของเด็กหญิงและสตรี
5. ขยายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและการฝึกอบรมทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีพของเยาวชนและผู้ใหญ่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านสุขอนามัย และการทำงานอาชีพที่ดีขึ้น
6. เพิ่มพูนความรู้ทักษะ และค่านิยมที่จำเป็นต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคล และครอบครัว ในรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2543 องค์การยูเนสโก ร่วมกับหน่วยงานสหประชาชาติอื่นๆ ที่ดำเนินการเรื่องการศึกษาเพื่อปวงชน ได้จัดการประชุมเพื่อประเมินความก้าวหน้าในการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในการประชุมที่จอมเทียน ที่กรุงดาการ์ ประเทศเซเนกัล ซึ่งผลปรากฏว่าประเทศสมาชิกยังไม่สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ในปฏิญญาจอมเทียนได้ดังนั้น ที่ประชุมจึงได้กำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุการศึกษาเพื่อปวงชนภายในปี พ.ศ. 2558 ไว้ในกรอบปฏิญญาดาการ์ ดังนี้

1. ขยายและปรับปรุงการศึกษาและการดูแลเด็กเล็กก่อนวัยเรียน โดยเฉพาะเด็กที่เปราะบางและด้อยโอกาส
2. จัดให้เด็กทั้งหมด โดยเฉพาะเด็กผู้หญิง เด็กที่อยู่ในสภาวะยากลำบากและเด็กที่เป็นกลุ่มน้อยทางเชื้อชาติ สามารถเข้าถึงและเข้าเรียนในระดับประถมศึกษาภาคบังคับที่มีคุณภาพภายในปี ค.ศ. 2015 (พ.ศ. 2558)
3. จัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการการเรียนรู้ของเยาวชนและผู้ใหญ่ทั้งหมดผ่านโครงการทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างเท่าเทียมกัน
4. พัฒนาอัตราการรู้หนังสือของผู้ใหญ่ให้ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 50 ภายในปี ค.ศ. 2015 (พ.ศ. 2558) โดยเฉพาะสตรีและการพัฒนาการเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานและต่อเนื่องสำหรับผู้ใหญ่ทั้งหมดให้เท่าเทียมกัน

5. จัดความเหลื่อมล้ำทางเพศในการศึกษาระดับประถมและมัธยมภายในปี ค.ศ. 2005 (พ.ศ. 2548) และทำให้เกิดความเท่าเทียมทางเพศในการศึกษา ภายในปี ค.ศ. 2015 (พ.ศ. 2558) โดยเน้นการเข้าถึงของเด็กผู้หญิงและทำให้เกิดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพ

6. พัฒนาคุณภาพการศึกษาในทุกด้านและรับรองความเป็นเลิศทั้งหมดเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ทางการเรียนรู้ที่ชัดเจนและสามารถวัดได้ โดยเฉพาะในเรื่องการรู้หนังสือ การคำนวณตัวเลข และทักษะที่จำเป็นต่อชีวิต

- บทบาทของการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ในส่วนของความร่วมมือด้าน การศึกษาของประชาคมนั้น ได้มีการลงนามในปฏิญญาชะอำ-หัวหิน โดยนายกรัฐมนตรีของ ไทยและผู้นำของประเทศต่างๆ ในอาเซียนประกอบด้วยความร่วมมือใน 3 เสาหลัก คือ *ประชาคม ด้านการเมืองและความมั่นคง* โดยใช้การศึกษาเป็นตัวนำ *ประชาคมด้านเศรษฐกิจ* ทุกประเทศจะต้อง พัฒนาความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก และ*ประชาคมด้านสังคมและวัฒนธรรม* ให้ถือว่าความ งามมาจากความแตกต่างและหลากหลายวัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่ไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน แต่ใน ความหลากหลายทางวัฒนธรรมนั้นจะช่วยสร้างความร่วมมือในลักษณะสังคมเอื้ออาทร โดยมีเป้าหมาย ร่วมกันคือ ทั้ง 3 เสาหลักส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จของการ เป็นประชาคมอาเซียนได้ภายในปี 2558

จากการระดมความคิดในหลากหลายเวทีจากผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 เสาหลัก รวมถึง ผู้บริหารการศึกษา ครูผู้สอน นักวิชาการ และผู้เกี่ยวข้อง พบข้อเสนอแนวทางมากมาย เช่น การให้ ความรู้แก่พลเมือง ส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาเพื่อนบ้าน การสร้างอัตลักษณ์อาเซียน และจิตสำนึกของ พลเมืองอาเซียน ทุกภาคส่วนในสังคมร่วมจัดกิจกรรมด้านการศึกษา สร้างเด็กให้มีคุณภาพสอดคล้อง กับความต้องการของตลาดแรงงานและสถานประกอบการ การจัดหลักสูตรการศึกษาอาเซียน ด้วยการ ส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษและภาษาเพื่อนบ้าน เป็นต้น

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเร่งพัฒนาเด็กและ เยาวชนไทยให้รู้จักวัฒนธรรม สังคม ความเป็นอยู่ของเพื่อนอีก 9 ประเทศ ที่จะสามารถก้าวสู่ประชาคม อาเซียนอย่างมั่นใจ โดยการดำเนินโครงการพัฒนาประชาคมสู่อาเซียน (Spirit of ASEAN) เพื่อรองรับ การรวมกลุ่มของประเทศอาเซียน ในปี 2558 เช่น โรงเรียน Buffer School เป็นโรงเรียนที่อยู่ติด ชายแดนกับประเทศไทย 4 ประเทศ ได้แก่ ลาว พม่า กัมพูชา และมาเลเซีย โรงเรียน Sister School เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อม มีความเข้มแข็งทั้งในเรื่องของภาษาและ ICT ที่อยู่ในพื้นที่อื่นๆ ที่ไม่ติด ชายแดน กับประเทศไทย 5 ประเทศ ได้แก่ เวียดนาม สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และบรูไน เป็น ต้น

6.2 ระดับประเทศ

ทิศทางการพัฒนาประเทศ กฎหมาย และนโยบายที่ได้กำหนดไว้ซึ่งเป็นกรอบ ทิศทางการจัดการศึกษาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น

- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550
- แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2552 – 2559
- พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545
- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559)

- นโยบายรัฐบาล
- แผนบริหารราชการแผ่นดิน
- นโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

(พ.ศ. 2552- 2561)

- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546

6.3 ระดับกระทรวง

ทิศทางการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งสอดคล้องกับ
ทิศทางการพัฒนาประเทศ กฎหมาย และแนวนโยบายที่เกี่ยวข้อง เช่น

- แผนปฏิบัตินโยบาย ระยะ 4 ปี ของ กระทรวงศึกษาธิการ
- แผนปฏิบัติการประจำปี ของกระทรวงศึกษาธิการ
- นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

6.4 ระดับกรม

ทิศทาง นโยบายการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งโดยทั่วไปจะมีความสอดคล้องกับกับทิศทาง นโยบายการพัฒนาการศึกษาของ
กระทรวงศึกษาธิการและกรอบภารกิจในความรับผิดชอบ เช่น

- แผนปฏิบัตินโยบาย ระยะ 4 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน
- แผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- นโยบาย จุดเน้น ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

6.5 ระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัด

- แผนพัฒนาจังหวัด
- แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด
- แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด
- แผนปฏิบัตินโยบายประจำปี ของจังหวัด

ส่วนที่ 2

การบริหารเชิงกลยุทธ์

การปฏิรูประบบราชการไทย มีความพยายามในการพัฒนาและยกขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการต่าง ๆ มาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้อาศัยกรอบแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย มีการออกกฎหมาย ระเบียบ รวมทั้งแผนงาน เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการและการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมถึง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) และแผนบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2552-2555) ซึ่งจากกฎหมาย ระเบียบ ดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ในฐานะหน่วยราชการที่มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุน การขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน ได้นำแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่ถือเป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยให้หน่วยงาน มีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การวางแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1. การศึกษาสภาพภาพของหน่วยงาน เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงบริบทปัจจุบันของหน่วยงานดังคำถามที่ว่า ปัจจุบันหน่วยงานเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)

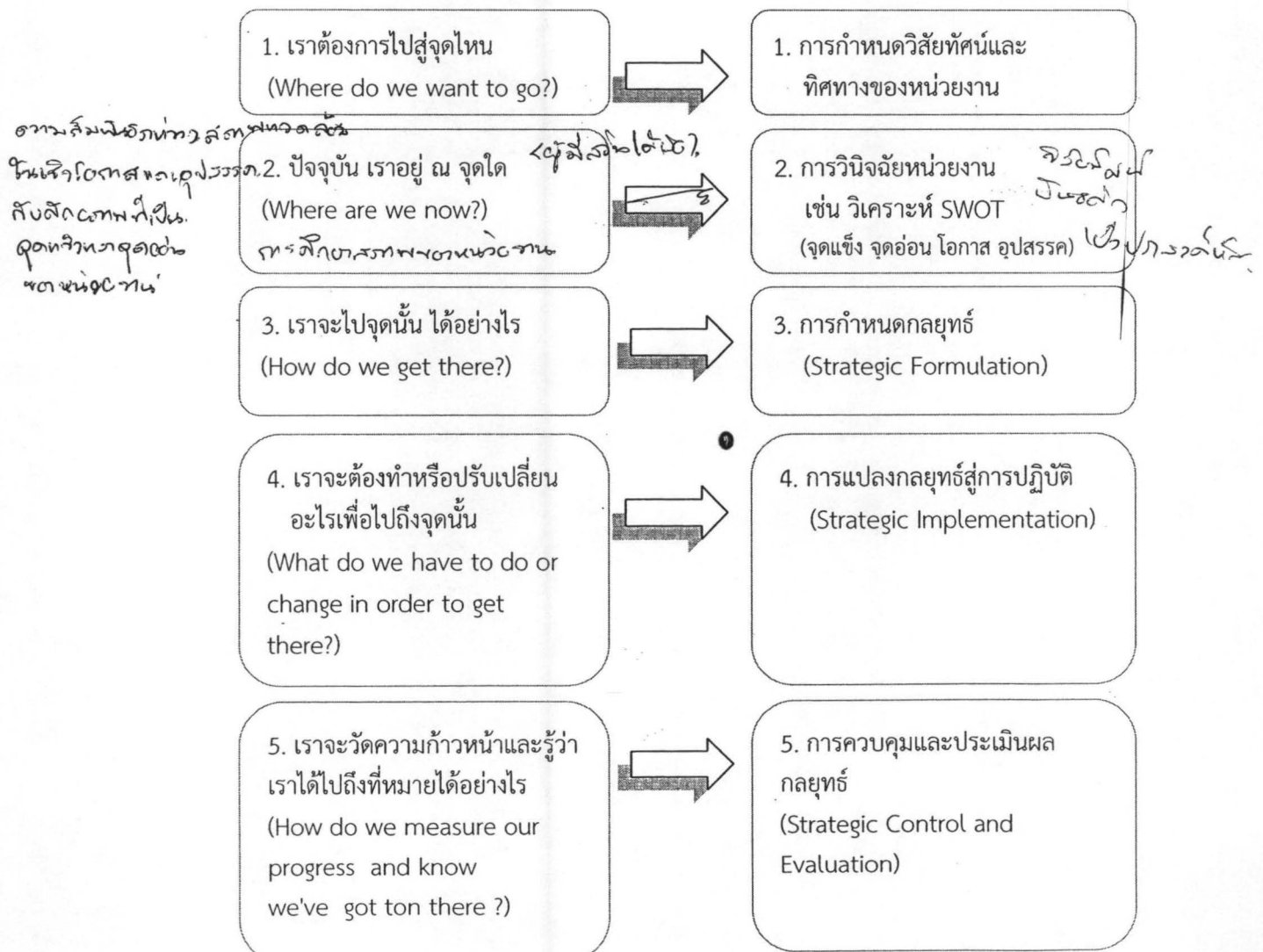
1.2. การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนผลลัพธ์ปลายทางที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของหน่วยงาน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งการกำหนดทิศทางของหน่วยงานเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุด คือ หน่วยงานของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)

1.3. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพภาพของหน่วยงานและการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อหน่วยงานได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หากขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางกลยุทธ์ไว้แต่เพียงใด ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าห่วงก็คือไม่สัมฤทธิ์ผลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change?)

3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ จะตอบคำถามที่ว่า เราจะวัดความก้าวหน้าและรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we measure our progress and know we've got ton there ?)

ความสัมพันธ์ระหว่างคำถามทางยุทธศาสตร์และองค์ประกอบของการบริหารยุทธศาสตร์



บทที่ 1 การวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ ซึ่งเป็นคำที่ใช้ในความหมายของศิลปะและศาสตร์เกี่ยวกับยุทธการทางทหารซึ่งคำศัพท์ “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” นั้นมาจากคำสองคำรวมกันคือ “Stratos” ซึ่งหมายถึง “ กองทัพ” และ “ Legei” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์ หมายถึง เรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้ารุกศัตรูเพื่อชัยชนะ โดยการใช้สรรพกำลังและเทคนิควิธีอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง ต่อมาได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนบริหารหน่วยงาน โดยหมายถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

การวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning)ได้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง เป็นแผนที่ช่วยให้ผู้นำสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายสูงสุด ด้วยวิธีการกำหนดทิศทางอย่างรู้เท่าทันล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อสร้างอนาคตโดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่จะทำให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาเดิม ๆ หรือสถานการณ์ที่อาจล้าหลัง โดยมองข้ามกิจกรรมรายละเอียดของงานประจำที่ทำอยู่ สร้างภาพอนาคตที่ดีกว่า ที่เหมาะสมกว่า และที่เป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในอนาคต ทั้งนี้ อาจด้วยวิธีการที่ประหยัดทรัพยากรมากที่สุด โดยอาศัยพื้นฐานความเข้าใจเหตุการณ์และความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอก จากการวิเคราะห์ว่าอะไรคือโอกาสและข้อจำกัดโดยการตรวจสอบทรัพยากรที่มีอยู่ว่ามีจุดอ่อนหรือจุดแข็งในด้านใด และอะไรบ้าง ซึ่งจากความสามารถเข้าใจรู้สภาพแวดล้อมภายนอก และรู้เราคือจุดอ่อนจุดแข็งของตน ผู้บริหารก็จะสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับหน่วยงานได้

ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นคำที่มีความหมายกว้างและมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไป ตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน การที่จะวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสมจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่ากลยุทธ์ให้ชัดเจน ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของหน่วยงาน (Long Range Goals) การเลือกวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการ

- 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2) ระบุธรรมชาติของหน่วยงาน
- 3) กำหนดจุดหมายและ
- 4) จำแนก ประเมิน และเลือกแนวการปฏิบัติสำหรับหน่วยงาน

การวางแผนกลยุทธ์เป็นแผนของผู้บริหารระดับสูง มีขอบเขตเวลาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารหรือแผนงานระดับล่าง ซึ่งมีขอบเขตเวลาสั้นกว่า

แผนกลยุทธ์โดยทั่วไปแล้วจำแนกเป็นแผนระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น ทรัพยากรและเทคโนโลยีกับกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจงเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์ เป็นกระบวนการปรับเปลี่ยนสมมติฐานพื้นฐาน และการจัดการใหม่เกี่ยวกับภาพหรือทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม กล่าวคือ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคตภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของหน่วยงานเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำหน่วยงานไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้น การวางแผนกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงาน ทั้งในแง่โอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่หน่วยงานกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติในอนาคต

ลักษณะพื้นฐานของแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นระบบการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีใช่เป็นการจัดทำแผนดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ โดยตรง แต่เป็นแนวคิดที่พิจารณาแผนการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งหมด รวมทั้งการจัดลำดับก่อนหลังของปฏิบัติ พิจารณาจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนการพิจารณาผลกระทบที่จะมีต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ในปัจจุบันประกอบกันไปกับการที่จะต้องพิจารณาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และนโยบายนั้น ๆ ที่จะยึดถือปฏิบัติสำหรับหน่วยงานในระยะยาวอีกด้วย

การวางแผนกลยุทธ์ที่มีลักษณะโดยทั่วไปคือ

1. เป็นแผนระยะกลาง (Medium-Range Plan) แบบหนึ่งที่ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดของหน่วยงาน อันหมายถึงแผนงานที่กำหนดทิศทางและแนวทางสำหรับแผนงานและโครงการในระยะสั้นอย่างครบถ้วนทั้งหมด
2. เป็นแผนงานตามหน้าที่ (Functional Plans) และโครงการ (Projects) ต่าง ๆ เอมารวมไว้ด้วยกัน ในทิศทางเดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน
3. เป็นแผนที่มีความคิดเห็นและเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานพร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นข้อจำกัด และอยู่ในฐานะที่พร้อมจะทำประโยชน์จากโอกาสภายนอกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่

- 1.1 การศึกษาสภาพภาพของหน่วยงาน
 - 1.2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน
 - 1.3 การกำหนดกลยุทธ์
- ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน

การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน มีลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ 1) ให้ ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ได้ตรงความต้องการตาม ภารกิจบทบาทของหน่วยงานและมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาสและอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงไปกับ ศักยภาพที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้สอดคล้องกับ บทบาทภารกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholders) ซึ่งหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปกลยุทธ์ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการตามบทบาทและภารกิจของหน่วยงาน เช่น ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรในส่วนราชการผู้ส่งมอบงาน รวมถึงผู้รับบริการคือ นักเรียนด้วย

1.1 ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน มีความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง ตรงกับ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1.1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหน่วยงาน (Internal Stakeholders) ได้แก่

นักเรียน ผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติงานในเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน และครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace

Stakeholders) เช่น ผู้ปกครอง สถานประกอบการ ผู้รับจ้างและขายครุภัณฑ์และวัสดุในการจัดซื้อ จัดจ้างตามระเบียบพัสดุ เป็นต้น

1.1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกหน่วยงาน (External

Stakeholders) เช่น สมศ. ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สื่อมวลชน NGO คณะกรรมการตรวจ เงินแผ่นดิน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น

1.2 ขั้นตอนและกระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2.1 สำรวจภารกิจของหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่

สำคัญของแต่ละภารกิจ และนำมากำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและบริการที่สำคัญ

1.2.2 จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของหน่วยงาน โดยที่เหมาะสม

ตามประเภทของผลผลิตและบริการ และความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงาน โดยดูว่า อะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากหน่วยงานและอะไรที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมอบให้หน่วยงาน

1.2.3 จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคตโดยศึกษาจากความ

ท้าทายเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์และสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ ๆ ของหน่วยงานด้วย

1.2.4 รวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีต ปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์ข้อร้องเรียน และคำชมเชยเพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้าใน การวางแผนกลยุทธ์ของ หน่วยงาน จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการ ออกแบบกระบวนการเพื่อสร้าง หรือปรับปรุงการให้บริการ นำเสนอการให้บริการที่เหมาะสม รวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาบริการ ที่จะพึงมีในอนาคต

1.2.5 วิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังตัวอย่างตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

กลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholders)	บริการที่ผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียต้องการจาก หน่วยงาน	ความต้องการ/ ความคาดหวัง จาก ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน
1.ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหน่วยงาน (Internal Stakeholders)			
1.1 นักเรียน	1. โรงเรียนจัด กระบวนการเรียนรู้ให้ นักเรียนได้มาตรฐานมี คุณลักษณะที่พึง ประสงค์ตามหลักสูตร ให้นักเรียนเป็นคนดี คนเก่งและเรียนรู้อย่าง มีความสุข 2. โรงเรียนพัฒนา คุณภาพการศึกษาได้ เท่าเทียมกัน 3. ครูมีความรู้ ความสามารถ สอนเก่ง และเป็นแบบอย่างที่ดี 4. โรงเรียนมีวัสดุ สื่อ ครุภัณฑ์ห้องปฏิบัติการ ครบถ้วน มีคุณภาพ ทันสมัย 5. โรงเรียนมีและใช้ แหล่งเรียนรู้ที่ หลากหลาย	1. นักเรียนตั้งใจศึกษา เล่าเรียน มีระเบียบ วินัย เป็นคนเก่งคนดี มีความสุข และมี ศักยภาพในการแข่งขัน 2. นักเรียนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน เป็นบุคคลแห่งการ เรียนรู้ 3. นักเรียนมีวิถีชีวิตแบบ ไทย รักและหวงแหน ถิ่นกำเนิด 4. นักเรียนที่จบ การศึกษาศึกษาต่อ/ ประกอบอาชีพที่สุจริต/ ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ อย่างมีความสุข	1. จัดกระบวนการเรียนรู้ ตามหลักสูตร 2. ปลุกฝังคุณลักษณะที่ พึงประสงค์โดย กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 3. จัดกิจกรรมพัฒนา ผู้เรียนและดูแล นักเรียนสนับสนุน นักเรียนให้ได้เรียน อย่างต่อเนื่องจนจบ หลักสูตร

ตารางที่ 1 ตารางวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	บริการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากหน่วยงาน	ความต้องการ/ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกัน
1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหน่วยงาน (Internal Stakeholders) (ต่อ)			
1.2 ผู้บริหาร และบุคลากรระดับปฏิบัติงานระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน	1. มอบหมายงานที่สอดคล้องกับมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ความรู้ความสามารถและสมรรถนะ 2. ได้รับพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3. ความก้าวหน้ามั่นคงในอาชีพ 4. ขวัญกำลังใจ	1. ปฏิบัติงานดี มีคุณภาพตามสมรรถนะ จรรยาบรรณวิชาชีพ และคำสั่งมอบหมายงาน 2. บริการที่ดีมีคุณภาพ 3. มีอุดมการณ์ในการทำงาน เต็มเวลา เต็มใจ เต็มความรู้ความสามารถ ทুমเทเสียสละ	1. คำสั่งแบ่งงาน 2. ประชุม อบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. การศึกษาด้วยตนเอง
1.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษา	1. มอบหมายงานได้ตรงตามวิชาเอก ความรู้ความสามารถและมาตรฐานวิชาชีพ 2. ความก้าวหน้ามั่นคงในอาชีพ 3. ขวัญกำลังใจ 4. มีสื่อ วัสดุครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเหมาะสมกับความต้องการ จำเป็น	1. ผู้บริหาร บริหารโรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีประสิทธิภาพ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูงกว่าเกณฑ์ได้รับการรับรองมาตรฐาน 2. ครูสอนดี ดูแลนักเรียนดี เป็นแบบอย่างที่ดี 3. บริการที่ดีมีคุณภาพ 4. มีอุดมการณ์ในการทำงาน เต็มเวลา เต็มใจ เต็มความรู้ความสามารถ ทুমเทเสียสละ	1. คำสั่งแบ่งงาน 2. ประชุม อบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. ศึกษาด้วยตนเอง
2. มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders)			
2.1 ผู้ปกครอง	1. จัดการศึกษาให้บุตรหลานอย่างเสมอภาคและมีคุณภาพได้มาตรฐาน 2. ครูและผู้บริหาร ตั้งใจปฏิบัติงาน 3. ครูสอนดีมีคุณภาพ 4. ผู้บริหารและครูมีคุณธรรมจริยธรรม	1. ผู้ปกครองดูแลเอาใจใส่นักเรียนและสนับสนุนส่งเสริมให้ได้เรียนอย่างต่อเนื่องจนจบหลักสูตร 2. ผู้ปกครองตระหนักเห็นความสำคัญของการศึกษา และมีจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง	1. ประชุมผู้ปกครอง 2. รายงานผลการเรียนและผลงานนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ
2.2 ผู้รับจ้าง	ขายสินค้าที่มีคุณภาพดีราคายุติธรรม	ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ตามระเบียบ โปร่งใส ตรวจสอบได้	ประสานงานที่หลากหลายช่องทางตามที่ระเบียบกำหนด

ตารางที่ 1 ตารางวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)	บริการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากหน่วยงาน	ความต้องการ/ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	แนวทางและวิธีการสื่อสารระหว่างกัน
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกหน่วยงาน(External Stakeholders)			
3.1 สมศ.	ประเมินมาตรฐานภายนอกและให้การรับรอง	1. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเชื่อถือได้และมีความเที่ยง 2. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินมีความเป็นไปได้สอดคล้องกับสภาพจริง	1. การให้ข้อมูลข้อเสนอแนะ และความคิดเห็น 2. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารผ่านเว็บไซต์
3.2 ชุมชน	1. โรงเรียนเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาคนในชุมชน 2. โรงเรียนจัดการศึกษามีคุณภาพและสอดคล้องกับท้องถิ่น	ชุมชนตระหนักเห็นความสำคัญและสนับสนุนการศึกษารวมถึงมีจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง	1. ประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย 2. โรงเรียนเชิญผู้นำชุมชน/ปราชญ์ชุมชนเป็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน / วิทยากรบุคคลภายนอก
3.3 องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	1. โรงเรียนเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาคนในชุมชน 2. โรงเรียนจัดการศึกษามีคุณภาพและสอดคล้องกับท้องถิ่น	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตระหนักเห็นความสำคัญและสนับสนุนการศึกษารวมถึงมีจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง	ประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีการที่หลากหลาย
3.4 สื่อมวลชน	ประชาสัมพันธ์ผลการดำเนินงาน/กิจกรรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา	สื่อมวลชนตระหนักเห็นความสำคัญและสนับสนุนการศึกษารวมถึงมีจิตสำนึกในการบริการ	ติดต่อประสานงาน

1.2.6 ให้เรียงลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประโยชน์ในการจัดทำกลยุทธ์และเรียงลำดับความสำคัญกลยุทธ์ งาน โครงการและงบประมาณ

1.2.7 นำผลการวิเคราะห์จากตารางวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการกลุ่ม ที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ปกครอง สมศ. NGO คตง. อบต. ฯลฯ ให้นำไปวิเคราะห์ต่อในสภาพแวดล้อมภายนอก ว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อหน่วยงาน และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภายใน เช่น นักเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา ว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของหน่วยงานเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

2.1 เครื่องมือและเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม สามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุมสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทายและข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของหน่วยงานและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการบริหารจัดการโดยรวม ซึ่งมีเครื่องมือและเทคนิคสำหรับการวิเคราะห์ ดังนี้

2.1.1 Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่หน่วยงานแข่งขันอยู่จะช่วยให้หน่วยงานเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ในภาคธุรกิจจะโดยคำนึงถึง 5 ปัจจัยที่สำคัญ คือ

- 1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry)
- 2) คู่แข่งรายใหม่ (New Entry)
- 3) สิ่งทดแทน (Substitute)
- 4) อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier) และ
- 5) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Power)

2.1.2 PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

2.1.3 Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายในหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว

2.1.4 SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานเพื่อให้ทราบบริบทของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร เมื่อมีการประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน จะพบว่า มีปัจจัยใดที่เป็นโอกาสหรือข้อจำกัด และจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรต่อหน่วยงาน หรือเข้ามาส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงานได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง รวมถึงทำให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้และตระหนักร่วมกันตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบก่อนวางแผนการบริหารการศึกษา ในที่นี้แนะนำการใช้ SWOT Analysis ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis

ในที่นี้ จะนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ซึ่งจะมียอดประกอบ ประเด็นการวิเคราะห์ และวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนี้

2.2.1 องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (External Environment)

องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weaknesses) โดยทำการวิเคราะห์เฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพล/สภาพปัจจุบัน ปัญหาต่อ การปฏิบัติงานตามภารกิจของ หน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารการศึกษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้บรรลุวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

(1) สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

Strengths (จุดแข็ง : S) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อม ภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง ข้อดีหรือข้อเด่นที่จะทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

Weaknesses (จุดอ่อน : W) หมายถึง ปัจจัยหลักของ สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อน ข้อด้อยหรือจุดที่ควรพัฒนาส่งผลเสียต่อการดำเนินงาน ของหน่วยงานที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

(2) สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

Opportunities (โอกาส : O) หมายถึง ปัจจัยหลักของ สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นโอกาส เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์

Threats (อุปสรรค : T) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อม ภายนอกหน่วยงานที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ ประสบผลสำเร็จหรือยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

2.2.2 รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดย พิจารณาถึงแนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของภารกิจหน่วยงาน มีทั้ง ปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานซึ่งไม่สามารถ ควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านการศึกษา สามารถใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า STEP หรือ C-PEST ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

แบบ STEP คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่นำปัจจัย 4 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ได้แก่

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – cultural Factors : S)

เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชน ที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่าง หน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เป็นการวิเคราะห์ ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่างๆ ฯลฯ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

แบบ C-PEST คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน นำปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholders) ได้แก่

1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C) เป็นการวิเคราะห์ ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบ/สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน ฯลฯ

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors : P) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors : E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่างๆ ฯลฯ

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural Factors : S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

เพื่อให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานมีความแม่นยำ เชื่อถือได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

1) การตรวจสอบ (Scanning) เป็นการศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีความสำคัญ เป็นโอกาส เอื้อต่อการทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์มีอะไรบ้าง หรือมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคไม่เอื้ออะไรบ้าง รวมทั้งปัจจัยเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง จะทำให้ทราบถึงข้อมูลทั้งในอดีตและในปัจจุบัน

2) การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นการตรวจสอบ (Scanning) สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งขั้นตอนการพยากรณ์นี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อหน่วยงานเนื่องจากข้อมูลหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน จะทำให้หน่วยงานสามารถจัดทำหรือเตรียมกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในภายภาคหน้า

3) การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากการนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอก ในขั้นตอนการตรวจสอบ (Scanning) และการพยากรณ์ (Forecasting) มาวิเคราะห์และประเมินดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ จะมีผลอย่างไรต่อหน่วยงานบ้าง ทั้งในแง่ของโอกาสหรืออุปสรรค

วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดำเนินการโดยกระบวนการมีส่วนร่วม ในที่นี้ ขอเสนอวิธีการวิเคราะห์ 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	1.1 ประชาชน/ผู้ปกครองส่วนใหญ่พึงพอใจที่ได้รับข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวด้านการศึกษาและสถานศึกษาอย่างครบถ้วน และเปิดเผยหลายช่องทางรวมถึงสถานศึกษาจัดการศึกษามีคุณภาพส่งผลให้ประชาชน/ผู้ปกครองให้การยอมรับมั่นใจในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนจึงส่งเด็กเข้าเรียนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 1.2 ผู้ปกครองมีค่านิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ/มีชื่อเสียงส่งผลให้มีการสมัครเข้าเรียนในโรงเรียนยอดนิยมนอกจากความสามารถในการรับนักเรียน	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 ปีอย่างมีคุณภาพ ของรัฐบาลส่งผลให้ลดภาระค่าใช้จ่ายของผู้ปกครอง	จุดเน้นของนโยบายเรื่องโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่ต่อเนื่องส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.
2. นโยบายการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด	1. นโยบายการรวมโรงเรียนขนาดเล็กแล้วนำเทคนิคการบริหารเป็นกลุ่มเครือข่ายใช้ทรัพยากรร่วมกัน ช่วยเหลือกันส่งผลให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพสามารถใช้ทรัพยากรได้เกิดประโยชน์ขึ้น 2. นโยบายปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ด้านเพิ่มโอกาสได้กำหนดเป้าหมายรวมให้คนไทยทุกคนมีโอกาสและสามารถเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีคุณภาพไม่น้อยกว่า 15 ปีอย่างเท่าเทียมกันส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประสานส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนในพื้นที่รับผิดชอบได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง	นโยบายการรวมโรงเรียนขนาดเล็กที่นักเรียนมีแนวโน้มลดลงและมีครู ไม่ครบตามเกณฑ์ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของชุมชน และเกิดข้อขัดแย้งกับชุมชน ผู้ปกครองที่ไม่เข้าใจถึงเหตุผลที่แท้จริง
3. บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์กลุ่มพลังทางการเมืองพฤติกรรมทางการเมือง	การประกันคุณภาพภายนอกโดย สมศ. กระตุ้นให้โรงเรียนบริหารจัดการได้มาตรฐาน ส่งผลให้ระดับคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น	ท้องถิ่นบางแห่งไม่เห็นความสำคัญของการศึกษาส่งผลให้ไม่จัดงบประมาณสนับสนุนโรงเรียนหรือสนับสนุนน้อย

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

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
4. ระเบียบกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการการศึกษา (การบริหารวิชาการ การงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป)	พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติกำหนดให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัยส่งผลให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและสามารถลดอัตราการออกกลางคัน	4.1 พ.ร.บ.ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและศึกษานิเทศก์มีวิทยฐานะ ไม่ครอบคลุมกลุ่มบุคลากรทางการศึกษามาตรา 38ค (2) ส่งผลให้เกิดความไม่เท่าเทียมกัน ขาดขวัญกำลังใจให้มีผลกระทบต่อการพัฒนางานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา 4.2 พ.ร.บ.ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้กำหนดการเลื่อนให้มีวิทยฐานะไม่สอดคล้องกับสภาพจริง 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. คุณภาพชีวิตของประชาชนชนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม และวัฒนธรรม	1. สังคมไทยโดยภาพรวมเป็นสังคมเกษตร ส่งผลให้สามารถขยายแนวคิดการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงจากโรงเรียนสู่ชุมชนได้สอดคล้องกับวิถีชีวิต 2. สังคมไทยโดยภาพรวมเห็นคุณค่าประโยชน์ของการศึกษาส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาด้วยรูปแบบที่หลากหลาย	สังคมไทยบางส่วนเป็นสังคมบริโภคนิยมส่งผลให้มีความนิยมที่ไม่พึงประสงค์ต่อนักเรียน

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological : T)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. ความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี	1.1 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้สามารถเป็นสื่อ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่นักเรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้ตามความสนใจ 1.2 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษานำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารได้	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสามารถสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้นักเรียนเลียนแบบพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้
2. ภูมิปัญญาท้องถิ่น	ภูมิปัญญาท้องถิ่น/ปราชญ์ชาวบ้านที่หลากหลายส่งผลให้เป็นโรงเรียนสามารถใช้เป็นแหล่งเรียนรู้/เป็นครูให้ความรู้/เป็นแบบอย่างการเรียนรู้ การดำรงชีวิตที่สอดคล้องกับท้องถิ่นและความเป็นชาติไทย	

2) สมาชิกร่วมกันอภิปรายว่าปัจจัยสำคัญที่เป็นโอกาส (Opportunities) และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Threats) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย C-PEST เพื่อหาปัจจัยภายนอกที่สำคัญอะไรบ้าง เป็นโอกาสเอื้อ (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 ที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงาน ที่ส่งผลต่อการกำหนด กลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางด้านการศึกษานิยมใช้ประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ ที่เรียกว่า 2S 4M หรือใช้หลักการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ McKinsey 7 S มีรายละเอียดดังนี้ *ต่อไปนี้จะพูดถึงแค่ 6 ด้าน*
 * 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 ประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงิน 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 สามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ถูกต้องและรวดเร็วส่งผลดีต่อการผลักดันให้ 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 ความสามารถในการด้านกรวิจัยและพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำสายงาน และจรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จ มีภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values : S7)

เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงาน เป็นแนวคิดพื้นฐานของหน่วยงานแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานเห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการบริหาร มักจะมีค่านิยมร่วมกัน “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 7 S เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนจะเน้นประเด็นใดประเด็นหนึ่งไม่ได้ ต้องวิเคราะห์ทุกประเด็นให้ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการทั้งระบบ ทั้ง 7 ประเด็น เพราะเมื่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็นอื่นด้วย

วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ดำเนินการโดยกระบวนการมีส่วนร่วม ในที่นี้ ขอนำเสนอวิธีการวิเคราะห์ ประกอบตัวอย่าง แบบ 7 s ดังต่อไปนี้

1) สมาชิกวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ ข้อมูลสารสนเทศปัจจุบันในแต่ละประเด็นการวิเคราะห์ เพื่อหาสาเหตุ /ข้อสรุปผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา/ต่อยอดให้หน่วยงานดีขึ้นกว่าเดิมขึ้น และในส่วนที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ที่จะต้องแก้ไข หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น แล้วเขียนข้อความในช่องประเด็นการวิเคราะห์ที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และประเด็นการวิเคราะห์ที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ตามแบบบันทึกผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตารางที่ 3 ตาราง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. โดยเขียนข้อความ/สถานการณ์ที่เป็นประโยชน์ที่มีใจความสมบูรณ์มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษา

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 สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานเนื่องจากใช้กระบวนการมีส่วนร่วมและดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในด้วยเทคนิคSWOT ที่ สอดคล้องกับบริบทและสภาพจริงของหน่วยงาน	
2. การกำหนดโครงการ/กิจกรรม	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ สอดคล้องกับกลยุทธ์และ เป้าประสงค์และบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบและมี ส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการปรับแผนงาน/โครงการ /กิจกรรม และงบประมาณ เพิ่มเติมของเนื่องจากสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานแจ้งให้สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาดำเนินการเพิ่มเติม
3. การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่ การปฏิบัติในระดับกลุ่ม และระดับบุคคล	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	โรงเรียนมีระบบบริหารด้านงบประมาณ ระบบบัญชี และการเงิน การพัสดุที่ไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณวุฒิด้านการเงิน การบัญชีและการพัสดุ
3. ระบบการสรรหาและคัดเลือกการฝึกอบรม	1.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรโปร่งใส ตรวจสอบได้เนื่องจากการดำเนินการตามระเบียบ กฎหมายที่กำหนด 2.สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีระบบการพัฒนาบุคลากรสอดคล้องกับ ความต้องการของหน่วยงานและตนเอง เนื่องจากมีแผนพัฒนาบุคลากรระยะสั้นและระยะยาว 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 การกำกับติดตามและประเมินผลเป็นระบบ สอดคล้องกับตัวชี้วัดและวัตถุประสงค์	

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4)

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

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4) (ต่อ)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
3. การใช้รูปแบบบริหารจัดการที่เหมาะสมในการบริหารงาน	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ใช้รูปแบบบริหารจัดการที่เหมาะสมในการบริหารงาน บริหารจัดการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีทักษะการสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมหน่วยงาน	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถควมรวมโรงเรียนขนาดเล็กได้ตามเป้าหมายที่กำหนดเนื่องจากไม่สามารถบริหารอัตรากำลัง ผู้บริหารและครูได้ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด
4. การคิดค้นระบบงานและเทคนิค การบริหารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์	1.บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็ม • ศักยภาพมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากได้คิดค้นนวัตกรรม ระบบงานเทคนิคการทำงานเป็นทีม และมีค่านิยมเพื่อให้การปฏิบัติงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ สู่วิสัยทัศน์	

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

5. ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (Staff : 55) *หน้า 1 กลุ่ม*

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. จำนวนบุคลากรมีเพียงพอ เหมาะสมกับความต้องการ ของหน่วยงาน	บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจัดการภารกิจที่ได้รับ มอบหมายอย่างครบถ้วนตาม บทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมาย กำหนดมีประสิทธิภาพได้ มาตรฐานเนื่องจากสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามีบริหาร บุคลากรได้มีประสิทธิภาพ	บุคลากรบางส่วนในโรงเรียน ไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน สูงกว่าร้อยละ 50 ในสาขาวิชา หลักได้เนื่องจากโรงเรียนขาด แคลนครูวิชาเอกในสาขาวิชาหลัก
2. บุคลากรมีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ความสามารถ ตรงกับงานที่ รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง	1.บุคลากรทุกระดับใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดการภารกิจที่ได้รับ มอบหมายอย่างครบถ้วนตาม บทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมาย กำหนด มีประสิทธิภาพได้ มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรทุก ระดับมีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถ เหมาะสม มีสมรรถนะสอดคล้องกับภาระ งาน/มาตรฐานวิชาชีพที่ รับผิดชอบ รวมถึงได้พัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง	

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของหน่วยงาน (Skills : S6)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะใน การปฏิบัติงาน	1.บุคลากรส่วนใหญ่ใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดการภารกิจที่ได้รับ มอบหมายอย่างครบถ้วนตาม บทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมาย กำหนดมีประสิทธิภาพได้ มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรมี ความรู้ ความสามารถ และ ทักษะในการปฏิบัติงานตาม สมรรถนะ/มาตรฐานวิชาชีพ 2.บุคลากรส่วนใหญ่ใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดการภารกิจที่ได้รับ มอบหมายอย่างครบถ้วนตาม บทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมาย กำหนดมีประสิทธิภาพได้ มาตรฐานเนื่องจากบุคลากร จัดทำแผนพัฒนาตนเองเพื่อให้ สามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จ สอดคล้องกับสมรรถนะ/ มาตรฐานวิชาชีพ	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน ICT และด้านการก่อสร้างเนื่องจากไม่ มีกรอบอัตรากำลังเฉพาะ

ตารางที่ 3 ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values :S7)

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

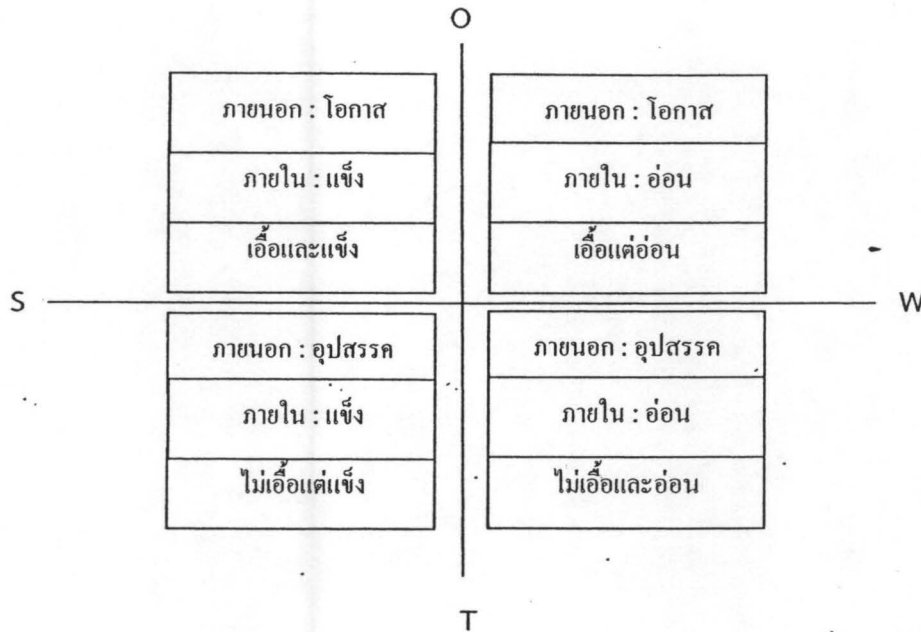
2) สมาชิกร่วมกันอภิปรายว่า ปัจจัยสำคัญที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ครอบคลุมทุกเรื่องของปัจจัย 7 S เพื่อหาสาเหตุที่แท้จริงอะไรบ้าง ที่ทำให้การบริหารจัดการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือสาเหตุที่แท้จริงอะไรบ้าง ที่การบริหารจัดการบรรลุไม่วัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด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

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

การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน

การประเมินสถานภาพของหน่วยงานจะดำเนินการหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบถึงปัจจุบันหน่วยงานเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนอะไรบ้าง เพื่อเป็นข้อมูลในการวางทิศทางของหน่วยงาน ซึ่งการประเมินสถานภาพของหน่วยงานจะใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ดังนี้

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



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

E มอนอก. 39

9 ตุลาคม 25 25

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 อัตราการว่างงานของผู้ปกครองบางส่วนส่งผลให้โรงเรียนจัดกิจกรรมหารายได้ระหว่างเรียนให้นักเรียน	4	ภาวะเศรษฐกิจที่สูงขึ้น อัตราการว่างงานของผู้ปกครองบางส่วนไม่สามารถสนับสนุนนักเรียนได้เท่าที่ควรและโรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรได้ตามเป้าหมายรวมถึง 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. ให้สมาชิกร่วมกันอภิปรายสรุปและทบทวนอีกครั้งแล้วมีมติร่วมกันว่าหน่วยงานของเรามีปัจจัยภายในเป็นจุดแข็ง (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	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของและมีการถ่ายทอดกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเหมาะสมเนื่องจากใช้กระบวนการมีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับกลุ่ม และระดับบุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพเนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัดบุคคลยังไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของหน่วยงานบางส่วน
S3: ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems)	4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีกระบวนการภายในที่มีประสิทธิภาพรองรับการกระจายอำนาจเนื่องจากบริหารจัดการสอดคล้องกับมาตรฐานและระเบียบกฎหมายกำหนด โปร่งใส ตรวจสอบได้	1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีกระบวนการติดต่อสื่อสารด้วยระบบเทคโนโลยีไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควรเนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ
S4: ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)	2	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีประสิทธิภาพป็นหน่วยงานตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องด้วยมีภาวะผู้นำและบริหารเชิงกลยุทธ์	1	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถรวบรวมโรงเรียนขนาดเล็กได้ตามเป้าหมายที่กำหนดเนื่องจากไม่สามารถบริหารอัตรากำลังผู้บริหารและครูได้ตามที่ ก.ค.ศ.กำหนด

ตารางที่ 5 ตารางการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง(+)			สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน(-)	
ประเด็นสำคัญ	ค่าคะแนน เฉลี่ย จากมติ สมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน เฉลี่ย จากมติ สมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
S5: ด้านบุคลากร/ สมาชิกใน หน่วยงาน (Staff)	3	บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจัดการภารกิจที่ได้รับ มอบหมายอย่างครบถ้วนตาม บทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมาย กำหนดมีประสิทธิภาพได้ มาตรฐานเนื่องจากสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามี บุคลากรได้มีประสิทธิภาพ	2	บุคลากรบางส่วนในโรงเรียน ไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนสูงกว่าร้อยละ 50 ใน สาขาวิชาหลักได้เนื่องจาก โรงเรียนขาดแคลนครูวิชา เอก ในสาขาวิชาหลัก
S6: ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ของหน่วยงาน (Skills)	2	1.บุคลากรส่วนใหญ่ใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมาย อย่างครบถ้วนตามบทบาท หน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมี ประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจากบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการ ปฏิบัติงานตามสมรรถนะ/ มาตรฐานวิชาชีพ และจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	1	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะด้าน ICT และด้านการก่อสร้างเนื่องจาก ไม่มีกรอบอัตรากำลังเฉพาะ
S7: ด้านค่านิยม ร่วมกันของ สมาชิกใน หน่วยงาน (Shared Values)	3	บุคลากรส่วนใหญ่ในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามีค่านิยมใน การทำงาน “มุ่งผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้” เนื่องจากมีกระบวนการจัดทำ ค่านิยมแบบมีส่วนร่วม	2	บุคลากรบางส่วนในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาไม่ให้บริการ ที่ดีกับผู้รับบริการเนื่องจากยังมี ค่านิยมการเป็น ข้าราชการ แบบเก่า
ค่าเฉลี่ย	3		1.29	

การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

1. ให้สมาชิกร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายนอกโดยให้
คะแนนเต็มเท่ากับ 1 น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญ
โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่มีอิทธิพลต่อหน่วยงานมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่า
รายการที่มีอิทธิพลต่อหน่วยงานน้อย

ข้อสังเกต หน่วยงานภาครัฐปัจจัยด้าน พฤติกรรมลูกค้า ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านสังคม - วัฒนธรรม จะมีน้ำหนักมากกว่าปัจจัยด้านเศรษฐกิจและด้านเทคโนโลยี ส่วนหน่วยงานภาคเอกชนมักจะให้น้ำหนักด้านปัจจัยด้าน พฤติกรรมลูกค้า ด้านเศรษฐกิจและด้านเทคโนโลยี จะมีน้ำหนักมากกว่าปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมายด้านสังคม - วัฒนธรรม

ช่วยกันกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนโดยพิจารณาตามความสำคัญ
ในแต่ละด้าน คะแนนรวมกันแล้วไม่เกิน 1

ตารางที่ 6 ตารางการกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	(ตัวอย่าง) ผลการพิจารณาน้ำหนัก
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. ให้สมาชิกร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายในโดยให้คะแนนเต็มเท่ากับ 1 น้ำหนักในแต่ละด้านอาจเท่ากันหรือไม่เท่ากันก็ได้ ขึ้นอยู่กับความสำคัญ โดยมีหลักการว่า ปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการเป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อหน่วยงานน้อยเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ช่วยกันกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนโดยพิจารณาตามความสำคัญใน
แต่ละด้าน คะแนนรวมกันแล้วไม่เกิน 1

ตารางที่ 7 ตารางการกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	(ตัวอย่าง) ผลการพิจารณาน้ำหนัก
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

สรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ภาพของหน่วยงาน

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)
- นำผลสรุปปัจจัยภายในช่องจุดแข็งเป็นตัวตั้งลบด้วยผลสรุปปัจจัยภายในช่องจุดอ่อนแล้วหารด้วย 2 จะได้ค่าเฉลี่ยปัจจัยภายใน
- (10) ช่องสรุปผล นำคะแนนจริงในช่อง (9) มาลบกัน โดยถือว่าคะแนนจริงของจุดแข็งเป็น + และคะแนนจริงของจุดอ่อนเป็น - เมื่อลบกันแล้วนำผลใส่ในช่อง (10)

ตารางที่ 8 ตารางการสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก
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 ตารางการสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน
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 ให้อยู่ต่อไปและพัฒนางานต่อยอด

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 / แยกตัว (Defend / Diversify)

4. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวม ส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหา ล่อแหลมต่อการประสบความล้มเหลวค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไปปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อยๆ ถึงอาจขั้นแก้ไขไม่ได้ต้องยุบหน่วยงาน ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว / ถอย (Retrenchment)

การสร้างกราฟสถานภาพของหน่วยงาน

การสร้างกราฟสถานภาพของหน่วยงานใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน มีกระบวนการในการสร้าง ดังนี้

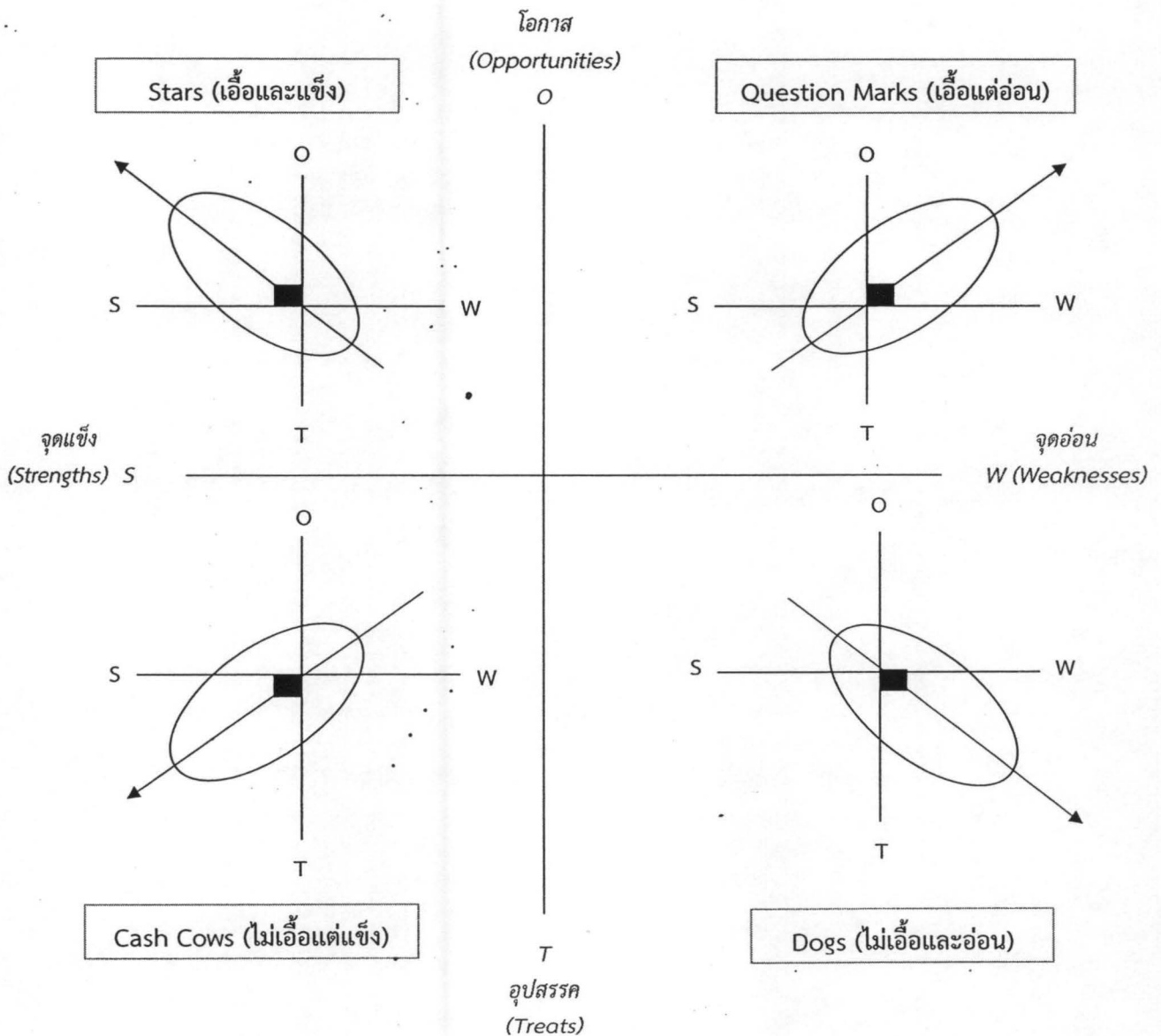
1. ลากเส้นแนวนอนจุดแข็งอยู่ทางซ้าย และจุดอ่อนอยู่ทางขวา เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายในโดยค่าที่ออกไปด้านซ้ายคือจุดแข็ง (+) และค่าที่ออกไปด้านขวา คือจุดอ่อน(-)

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

3. นำค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอกและค่าเฉลี่ยปัจจัยภายในมากำหนดจุดลงในแกนโอกาส อุปสรรค และจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อหาจุดตัดแรงจูงซึ่งจุดแรงจูงอยู่ในส่วนใดแสดงว่าหน่วยงานมีทิศทางตามตารางนั้น

4. นำค่าสรุปคะแนนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสมากำหนดจุดเป็นแกนโอกาส
อุปสรรค และสรุปปัจจัยภายในมากำหนดลงในแกนจุดแข็งจุดอ่อน
5. ลากเส้นให้ผ่านจุดตัดทั้ง 4 จุดเป็นรูปไข่
6. ลากเส้นลูกศรตัดจุดแรงเงา หากลูกศรชี้ไปทิศทางใดจะบอกสถานภาพของ
หน่วยงานนั้น ดังตัวอย่าง

กราฟแสดงสถานภาพหน่วยงานในลักษณะต่างๆ



7. ให้นำเอาตารางสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหน่วยงาน ที่ได้จากการวิเคราะห์ นำมาทำเป็นกราฟแสดงสถานภาพของหน่วยงาน โดยให้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

7.1 ลากเส้นแนวนอนโดยกำหนดด้านซ้ายเป็นจุดแข็ง (S) ด้านขวาเป็นจุดอ่อน (W)

7.2 ลากเส้นแนวตั้งให้ตัดกับเส้นแนวนอน โดยจุดตัดมีค่าเป็นศูนย์ โดยกำหนดด้านบนเป็นโอกาส (O) และด้านล่างเป็นอุปสรรค (T)

7.3 จากจุดตัดที่เป็น 0 ให้กำหนดจุด 1,2,3,4 และ 5 โดยมีช่วงห่างเท่าๆ กันไปยังด้านที่เป็นจุดแข็งและโอกาส

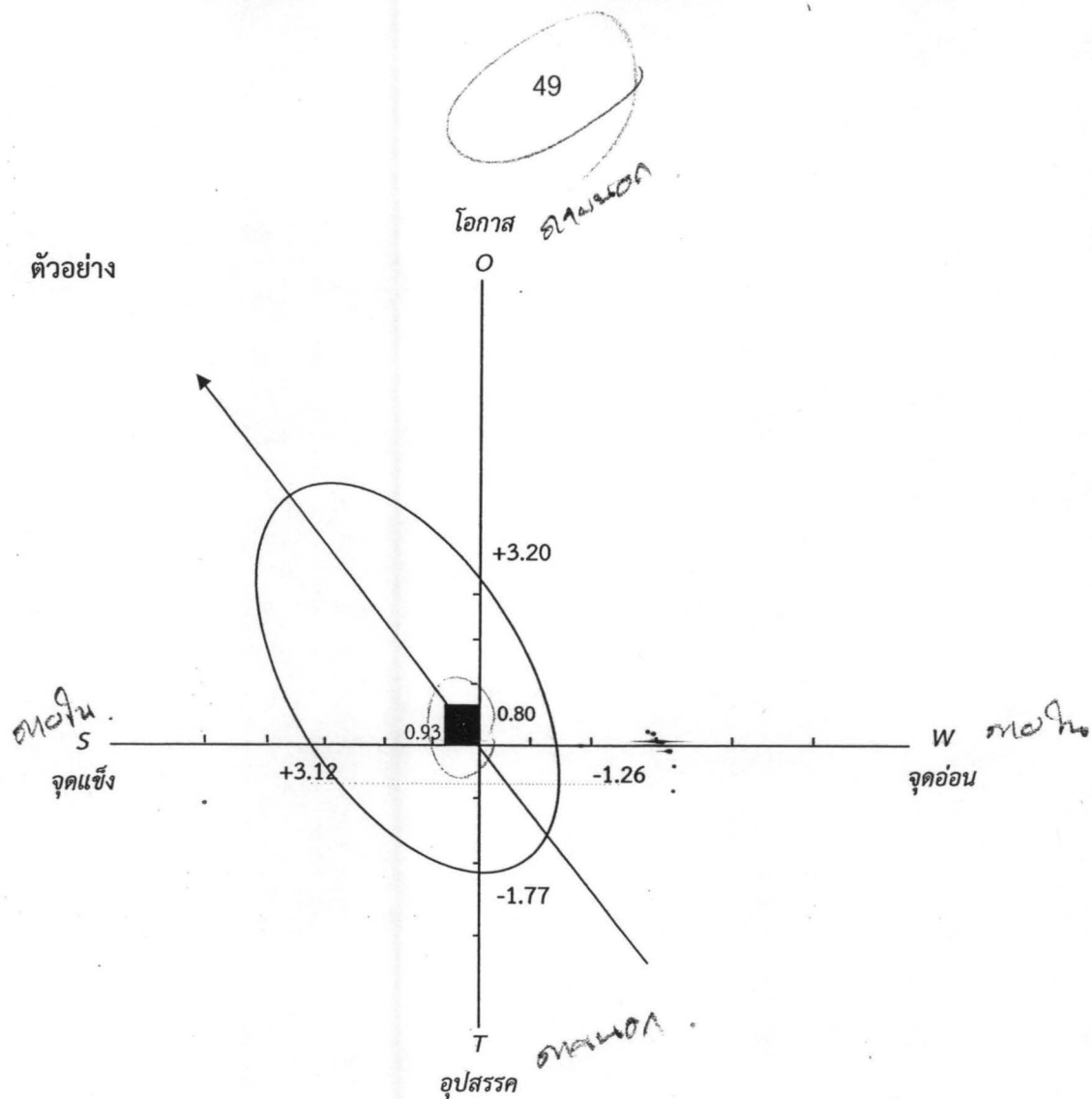
7.4 จากจุดตัดที่เป็น 0 ให้กำหนดจุด -1,-2,-3,-4 และ 5 โดยมีช่วงห่างเท่าๆ กันไปยังด้านที่เป็นจุดอ่อนและอุปสรรค

7.5 นำค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอกและค่าเฉลี่ยปัจจัยภายใน มากำหนดจุดลงในแกน นั่นคือ ค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอก + 0.80 ก็กำหนดจุดลงไปในเส้นที่เป็นด้านโอกาส (O) ส่วนค่าเฉลี่ยปัจจัยภายใน + 0.42 ก็กำหนดจุดลงไปในเส้นที่เป็นด้านจุดแข็ง (S) ดำเนินการลากเส้นจากจุดทั้งสองให้เจอกันเป็นรูปสี่เหลี่ยม ให้แรงงาในรูปหรือสี่สีแดงในรูป (อาจเรียกว่า “ไขแดง”) จุดแรงงาหรือสี่แดงหรือไขแดงนี้ เมื่ออยู่ในส่วนใดก็จะบ่งบอกถึงสภาพปัจจุบันของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร เป็น Stars Question Marks Cash Cows หรือ Dogs

7.6 นำค่าสรุปปัจจัยภายนอก + 3.20 และ - 1.60 ค่าสรุปปัจจัยภายใน 2.61 และ - 1.77 มากำหนดจุดในแกนอีกครั้ง ซึ่งจะได้ 4 จุด

7.7 ลากเส้นให้ผ่านจุดตัดทั้ง 4 จุดเป็นรูปไข แล้วลากลูกศรจากจุดแกน 0 ผ่านจุดแรงงา หรือจุดสี่แดงหรือจุดไขแดง

7.8 อภิปรายผล



จากตัวอย่าง จะเห็นว่าจุดแรงหรือจุดสีแดงหรือจุดไข่แดงพร้อมลูกศรจะปรากฏอยู่ทางด้านโอกาสและจุดแข็ง ซึ่งถือว่าเป็น Stars แสดงให้เห็นว่าหน่วยงานแห่งนี้มีสภาพภายนอกเอื้อและแข็ง คือภายนอกให้การสนับสนุน ส่วนปัจจัยภายในหน่วยงานดีมีประสิทธิภาพมีการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ส่งผลให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

อย่างไรก็ตามมีข้อสังเกตว่าหน่วยงานแห่งนี้ยังไม่ได้มีความสมบูรณ์ โดยสังเกตจากรูปไข่ที่ปรากฏ จะเห็นว่ามีส่วนล่างซ้ายเข้าไปในส่วนของ Question Marks Cash Cows และ Dogs ซึ่งแสดงว่ายังมีปัจจัยบางอย่างที่มีปัญหาเป็นอุปสรรคและจุดอ่อนอยู่ แต่ก็ยังเป็นส่วนน้อย ส่วนใหญ่จะดี หน่วยงานแห่งนี้เมื่อวิเคราะห์เป็น Stars แล้ว หน่วยงานแห่งนี้ต้องรักษาสถานภาพของตนเองไว้อย่าให้ตกต่ำ และต้องพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสและกำจัด/ลดจุดอ่อนที่ยังคงมีอยู่ให้หมดไป แล้วหน่วยงานแห่งนั้นจะเป็นหน่วยงานที่เป็นเลิศได้มาตรฐานมีสมรรถนะสูง

รูปแบบที่ 2

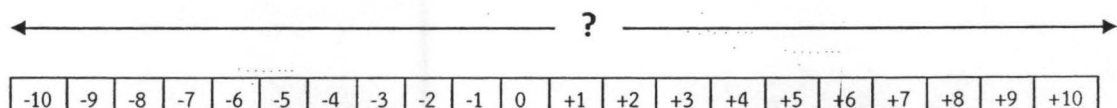
หลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทั้งจุดแข็งและจุดอ่อน (Strengths - Weaknesses) และสภาพแวดล้อมภายนอก (Opportunities - Threats) ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT Analysis แล้วให้นำผลการวิเคราะห์มาสรุปเพื่อประเมินสถานะภาพของหน่วยงานในภาพรวมว่า

มีสภาพแวดล้อมภายในโน้มเอียงไปทางจุดแข็งหรือจุดอ่อน และมีสภาพแวดล้อมภายนอกโน้มเอียงไปทางโอกาสหรืออุปสรรค โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกสรุปผลการวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ ของ C-PEST ทั้ง 5 ด้านได้แก่

- 1) ด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors/Competitors Factors :C)
- 2) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : P)
- 3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors :E)
- 4) ด้านสังคม – วัฒนธรรม(Social – cultural Factors : S) และ
- 5) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T)

เพื่อประเมินว่าสภาพแวดล้อมภายนอกโน้มเอียงไปทางโอกาสหรืออุปสรรค โดยให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมวางแผนสรุปผลให้คะแนนสรุปปัจจัยด้านโอกาส และอุปสรรคจากคะแนนเต็ม 10 คะแนน คะแนนต่ำสุดคือ 1 คะแนน และคะแนนสูงสุดคือ 10 คะแนน โดยที่ให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานที่เป็นอุปสรรคระหว่างคะแนน -1 (อุปสรรคน้อย) ถึง -10 (อุปสรรคมาก) และคะแนนสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานที่เป็นโอกาสระหว่างคะแนน +1 (โอกาสน้อย) ถึง +10 (โอกาสมาก) จากนั้นให้คำนวณคะแนนเฉลี่ยระหว่างโอกาสและอุปสรรคว่ามีคะแนนในเชิงบวกหรือเชิงลบ ในส่วนใดมากกว่ากัน หากด้านโอกาสมากกว่าด้านอุปสรรคแสดงว่าหน่วยงานมีโอกาสดีต่อการพัฒนา หรือหากว่ามีอุปสรรคมากกว่าแสดงว่าหน่วยงานมีอุปสรรคต่อการพัฒนาหน่วยงานแล้วจึงนำผลไปจัดวางทิศทางของหน่วยงานต่อไป ดังตัวอย่างในตารางที่ 10 ตารางการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา.....

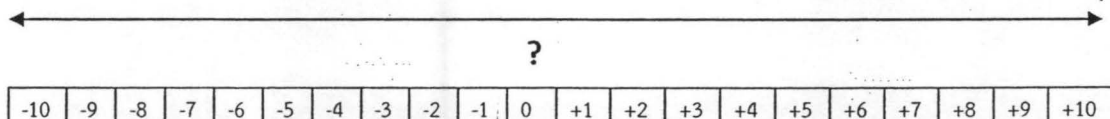


ตารางที่ 10 ตารางการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส (+)			สภาพแวดล้อมภายนอก : อุปสรรค (-)	
ประเด็นสำคัญ	ค่าคะแนน เฉลี่ย จากมติ สมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนน เฉลี่ย จากมติ สมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
C:ด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behaviors / Competitors Factors)	8	ผู้ประกอบการนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ	2	ผู้ประกอบการที่มีฐานะดีนิยมส่งลูกเรียนในโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียง
P:ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors)	6	รัฐบาล กำหนดนโยบายเรียนฟรี 15 ปี และโรงเรียนได้รับการรับรองมาตรฐานจาก สมศ.ส่งผลให้โรงเรียนในสังกัดสามารถจัดการศึกษาได้ทั่วถึงและมีคุณภาพ	2	การบริหารจัดการเงินอุดหนุนรายหัวที่เท่าเทียมส่งผลต่อการขาดปัจจัยสนับสนุนนักเรียนด้อยโอกาสอย่างเพียงพอ รวมถึงท้องถิ่นบางแห่งก็ไม่มีการงบประมาณสนับสนุน
E: ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors)	2	ภาวะเศรษฐกิจที่สูงขึ้น อัตราการว่างงานของผู้ปกครองบางส่วนส่งผลให้โรงเรียนจัดกิจกรรมหารายได้ระหว่างเรียนให้นักเรียน	8	ภาวะเศรษฐกิจที่สูงขึ้น อัตราการว่างงานของผู้ปกครองบางส่วนไม่สามารถสนับสนุนนักเรียนได้เท่าที่ควรและโรงเรียนไม่สามารถระดมทรัพยากรได้ตามเป้าหมายรวมถึง สพฐ.มีงบประมาณจัดสรรให้โรงเรียนน้อย
S: ด้านสังคม – วัฒนธรรม (Social – cultural Factors)	8	สังคมไทยโดยภาพรวมเป็นสังคมเกษตรและเห็นคุณค่า ประโยชน์ของการศึกษาส่งผลให้สนับสนุนการศึกษาและขยายผลการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	2	แนวโน้มประชากรวัยเรียนลดลงส่งผลให้มีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น
T: ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)	6	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลต่อการที่หน่วยงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับผู้เรียน	4	ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดผลกระทบทางลบต่อพฤติกรรมนักเรียน
ค่าเฉลี่ย	6.00		3.60	

2. จากตารางที่ 10 ตารางการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านโอกาส (Opportunities) มีค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก 6.00 และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านอุปสรรค (Threats) มีค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก 3.60 แสดงว่าสภาพแวดล้อมภายนอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....โน้มเอียงไปทางโอกาสมิโอกาเสื่อต่อการพัฒนาแล้วให้นำผลไปจัดวางทิศทางของหน่วยงานต่อไป

3. การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ให้สรุปผลการวิเคราะห์ด้านต่าง ๆ ของ 7 S ได้แก่ 1) ด้านโครงสร้าง(Structure: S1) 2) ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy : S2) 3) ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems:S3) 4)ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ(Style:S4) 5) ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (Staff : S5) 6)ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของหน่วยงาน (Skills :S6) และ 7) ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values :S7) เพื่อประเมินว่าสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงานโน้มเอียงไปทางจุดแข็งหรือจุดอ่อนโดยให้สมาชิกผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้าร่วมวางแผนสรุปให้คะแนนปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนและจุดแข็งจากคะแนนเต็ม 10 คะแนน โดยคะแนนต่ำสุดคือ 1 คะแนน และคะแนนสูงสุดคือ 10 คะแนน โดยที่ให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายในของหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อนระหว่างคะแนน -1 (อ่อนน้อย) ถึง -10 (อ่อนมาก) และคะแนนสภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานที่เป็นจุดแข็งระหว่างคะแนน +1 (แข็งน้อย) ถึง +10 (แข็งมาก) จากนั้นให้คำนวณสรุปค่าคะแนนเฉลี่ยระหว่างจุดอ่อนและจุดแข็งว่ามีคะแนนในเชิงลบหรือเชิงบวกในส่วนใดมากกว่ากัน หากจุดแข็งมากกว่า แสดงว่าหน่วยงานมีจุดแข็งหรือหากว่ามีจุดอ่อนมากกว่าแสดงว่าหน่วยงานมีจุดอ่อนแล้วจึงนำผลไปจัดวางทิศทางของหน่วยงานต่อไปดังตัวอย่างในตารางที่ 11 ตารางการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....



ตารางที่ 11 ตารางการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง(+)			สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน(-)	
ประเด็นสำคัญ	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
S1: ด้านโครงสร้าง (Structure)	8	โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดพร้อมจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ/สมรรถนะ	2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถจัดบุคลากรปฏิบัติตามมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ครบเนื่องจากมีบุคลากรไม่ครบตามกรอบอัตรากำลังที่กำหนด

ตารางที่ 11 ตารางการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....(ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง(+)			สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน(-)	
ประเด็นสำคัญ	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
S2: ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy)	6	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ชัดเจน สอดคล้องกับ บริบทของและมีการถ่ายทอด กลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่าง เหมาะสมเนื่องจากใช้ กระบวนการมีส่วนร่วมในการ จัดทำกลยุทธ์ที่มี ประสิทธิภาพ	2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการนำกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติในระดับกลุ่ม และระดับ บุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากการกำหนดตัวชี้วัด บุคคลยังไม่สอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของ หน่วยงานบางส่วน
S3: ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems)	8	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีกระบวนการภายในที่มี ประสิทธิภาพรองรับ การกระจายอำนาจเนื่องจาก บริหารจัดการสอดคล้องกับ มาตรฐานและระเบียบ กฎหมายกำหนด โปร่งใส ตรวจสอบได้	2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี กระบวนการติดต่อสื่อสารด้วย ระบบเทคโนโลยีไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควรเนื่องจาก ขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ
S4: ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)	4	ผู้อำนวยการสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาบริหารจัดการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้มีประสิทธิภาพปรับ หน่วยงานตามสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไปเนื่องจากมี ภาวะผู้นำและบริหารเชิง กลยุทธ์	2	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาไม่สามารถควบคุม โรงเรียนขนาดเล็กได้ตาม เป้าหมายที่กำหนดเนื่องจากไม่ สามารถบริหารอัตรากำลัง ผู้บริหารและครูได้ตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด
S5: ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (Staff)	6	บุคลากรในสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษาจัดการภารกิจ ที่ได้รับมอบหมายอย่าง ครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ ตามที่กฎหมายกำหนดมี ประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาบริหารบุคลากรได้ มีประสิทธิภาพ	4	บุคลากรบางส่วนในโรงเรียน ไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทาง การ เรียนสูงกว่าร้อยละ 50 ใน สาขาวิชาหลักได้เนื่องจาก โรงเรียนขาดแคลนครูวิชา เอก ในสาขาวิชาหลัก

ตารางที่ 11 ตารางการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....(ต่อ)

สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง(+)			สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน(-)	
ประเด็นสำคัญ	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน	ค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก	ข้อมูลสนับสนุน
S6: ด้านทักษะความรู้ความสามารถของหน่วยงาน (Skills)	4	1.บุคลากรส่วนใหญ่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ/มาตรฐานวิชาชีพ และจัดทำแผนพัฒนาตนเอง	2	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน ICT และด้านการก่อสร้างเนื่องจากไม่มีกรอบอัตรากำลังเฉพาะ
S7: ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values)	6	บุคลากรส่วนใหญ่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีค่านิยมในการทำงาน“มุ่งผลสัมฤทธิ์ โปร่งใส ตรวจสอบได้” เนื่องจากมีกระบวนการจัดทำค่านิยมแบบมีส่วนร่วม	4	บุคลากรบางส่วนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ให้บริการที่ดีกับผู้รับบริการเนื่องจากยังมีค่านิยมการเป็น ข้าราชการแบบเก่า
ค่าเฉลี่ย	6.00		2.58	

4. จากตารางที่ 11 ตารางการให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในทั้งด้านจุดแข็ง (Strengths) มีค่าคะแนนเฉลี่ยจากมติสมาชิก 6.00 และปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านจุดอ่อนมีค่าคะแนน (Threats) เฉลี่ยจากมติสมาชิก 2.58 แสดงว่าสภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....โน้มเอียงไปทางจุดแข็งต่อการพัฒนาแล้วให้นำผลไปจัดวางทิศทางของหน่วยงานต่อไป

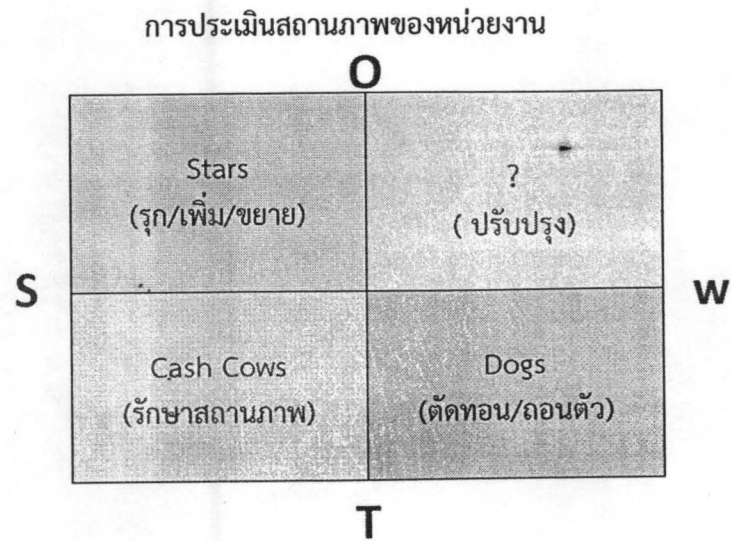
เมื่อได้ผลการประเมินสถานภาพของหน่วยงานในภาพรวม ว่ามีสภาพแวดล้อมภายนอกโน้มเอียงไปทางโอกาสหรืออุปสรรค และมีสภาพแวดล้อมภายในโน้มเอียงไปทางจุดแข็งหรือจุดอ่อน เป็นขั้นตอนเริ่มต้นที่จะนำไปสู่การวางทิศทางของหน่วยงาน

การประเมินสถานภาพหน่วยงาน ควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

1. ความโน้มเอียงของสภาพแวดล้อมภายนอกระหว่างโอกาสและอุปสรรค แสดงผลสรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกว่ามีโอกาสมากกว่าอุปสรรค หรืออุปสรรคมากกว่าโอกาส

2. ความโน้มเอียงของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อน แสดงผลสรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในว่ามีจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน หรือจุดอ่อนมากกว่าจุดแข็ง

3. การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและ
สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่อไป



การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน

การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกัน ตั้งปณิธาน ความคาดหวัง ตั้งมั่น ใฝ่ฝัน ที่จะพัฒนาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ โดยร่วมกันระดมพลัง ปัญญา วิจารณ์ญาณ และแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวาง สร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ ทิศของหน่วยงานประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งขอเสนอสาระสำคัญของหลักการและแนวทางการจัดทำ ดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation)

ความหมาย

กระทรวงศึกษาธิการ (2545) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพความสำเร็จในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำ สมาชิกในองค์กรร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยง วัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม ความเชื่อมั่นเข้าด้วยกัน พร้อมทั้งพรรณนาให้เห็นทิศทางอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน มีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะนำสิ่งที่ยิ่งใหญ่หรือที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าหรือสังคม

ชัยสิทธิ์ เกลิมมีประเสริฐ (2544: 4) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวังในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะเป็น เป็นข้อความซึ่งกำหนดทิศทางของพันธกิจ/ภารกิจ เป็นสถานภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง (หรือหลายอย่าง) ที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวัง หรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

บัณรศ มาลากุล ณ อยุธยา (2551: 6) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ คือ คำบรรยายถึงสภาพและการดำเนินงานขององค์กรที่ต้องการให้เกิดขึ้น ภายใต้เงื่อนไขแนวโน้มของสถานการณ์ต่างๆ ที่คาดคะเนไว้

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ เป็นความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการจะเป็น เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของหน่วยงานที่เกิดจากทัศนคติ และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปเนื่องจากการมีภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์ จึงเป็นทัศนียภาพเกี่ยวกับอนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตา (รูปธรรม) แต่เกิดขึ้นในความคิดคำนึง (นามธรรม) เกี่ยวกับสภาพการณ์ในอนาคตของสภาวะแวดล้อมและอนาคตของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน

ในภาคธุรกิจ วิสัยทัศน์ที่ดีจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือแรงดลใจและมักจะอยู่ในรูปของสิ่งที่ดีที่สุด เก่งที่สุด หรือใหญ่ที่สุด เช่น เป็นหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการที่ดีที่สุด หรือสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด โดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ได้แก่ความต้องการที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรภายในหน่วยงานทั้งหมด

ในส่วนของการบริหาร การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานต่างมีกรอบภารกิจที่ชัดเจนอยู่แล้ว ดังนั้น วิสัยทัศน์ จึงมักจะไม่ได้กำหนดในลักษณะที่มีการแข่งขันคือ การเป็นหน่วยงานที่เป็นหนึ่ง หรือดีที่สุดในการแข่งขันเหมือนกับภาคธุรกิจ แต่วิสัยทัศน์เท่าที่พบในการบริหารมักจะบ่งบอกถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องการจะเป็นตามความคาดหวังของ Stakeholders แต่ก็มีบ้างที่จะพบว่าบางหน่วยงานต้องการความเป็นเลิศหรือได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติจากหน่วยงานที่มีลักษณะการ

ดำเนินงานเหมือน ๆ กัน เช่น หน่วยงานมหาวิทยาลัยอาจต้องการความยอมรับทางวิชาการจากมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเดียวกัน เป็นต้น

- วิสัยทัศน์ที่ดี
1. ชัดเจน
 2. น่าเชื่อถือ
 3. ภาพเห็นภาพ
 4. ปลุกใจ
 5. ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม
 6. คำนี้จัดทำภาพด้วยภาพเป็นสื่อด้วย
 7. มีความสอดคล้องกับภาพลักษณ์องค์กร

ชัยสิทธิ์ เณรมีประเสริฐ (2544: 5) ได้ให้ข้อพิจารณาวิสัยทัศน์ที่ดีไว้ดังนี้

- มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
- มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implementation)
- เป็นภาพเชิงบวก (Positive image) ที่ทุกคนในหน่วยงานมุ่งมั่นศรัทธา

สะท้อนถึงความเป็นเลิศของหน่วยงาน

- เป็นข้อความในเชิงบวกปลุกเร้า (Motivation) และดึงดูดใจ (Inspiring)
- ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม (Participation) ใน

การกำหนด

- คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Customer Orient)
- มีความสอดคล้องกับค่านิยมของหน่วยงาน
- มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต (Future trend)

คุณลักษณะวิสัยทัศน์

คุณลักษณะที่ 1 : อยากเป็นและ/หรือทำให้อะไรเป็นในอนาคต

1. เป็นสายการบินแรกที่ลูกค้าเลือกใช้ด้วยความประทับใจใน

เส้นทางไทย = อยากเป็นอนาคต

2. เป็นองค์กรเรียนรู้ที่ทันสมัย ที่ผลิตผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับใน

ระดับสากล = อยากเป็น+ทำให้อะไรเป็น

3. องค์กรเรียนรู้แห่งความทันสมัยที่บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

บุคลากรที่มีขีดความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ = อยากเป็น+ ทำให้อะไรเป็น

4. ภายในปี พ.ศ.2556 ประชาชนมีสุขภาพดี มีพฤติกรรม สุขภาพที่ดีอยู่ใน

สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสุขภาพ และดูแล สุขภาพเบื้องต้นได้ยั่งยืน = ทำให้อะไรเป็น

5. นักเรียนมีคุณภาพระดับสากล ภายใต้วัฒนธรรมไทย = ทำให้อะไรเป็น

คุณลักษณะที่ 2 : ท้าทายและมุ่งมั่น

1. เป็นองค์กรที่ให้บริการสุขภาพที่ดีที่สุดของภาคเหนือ = ที่ดีที่สุด

2. เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบภายใต้การมีส่วนร่วมแบบความเป็นหุ้นส่วนของ

ผู้ปกครองและชุมชน = สมบูรณ์แบบ

3. ธนาคารกรุงเทพ เป็นธนาคารชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย เป็นธนาคารที่มีกำไร

ที่สุด บริการยอดเยี่ยมที่สุด และเป็นสถาบันบริหารที่ดีที่สุด = ชั้นนำ+กำไรที่สุด+ยอดเยี่ยมที่สุด+ดี
ที่สุด

คุณลักษณะที่ 3 : สั้นๆ กระชับได้ใจความชัดเจน / เน้น Result ใน the Process

เป็นองค์กรเรียนรู้ที่ทันสมัย ที่ผลิตผู้เชี่ยวชาญให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

- ลักษณะงาน
- ภาวะโดยทศ
- ลักษณะพื้นที่

คุณลักษณะที่ 4 : เน้นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน

ลักษณะธุรกิจ/งาน	Critical Success Factors : CSF
การขนส่ง การเดินทาง	ตรงเวลา ปลอดภัย รวดเร็ว
อาหาร	คุณภาพ ปลอดภัย ประโยชน์
บริการ	สนองความต้องการของลูกค้า
การศึกษา	นักเรียนมีความรู้ ความสามารถตามหลักสูตร

คุณลักษณะที่ 5 : มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

ภายในปี 2556 โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ร่วมสืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยครูและบุคลากรมืออาชีพ ภายใต้การบริหารจัดการที่ประทับใจ

คุณลักษณะที่ 6 : นำสู่การปฏิบัติสามารถแยกแยะ/แจกแจงเพื่อเชื่อมโยงสู่พันธกิจ เป้าประสงค์ ประเด็นกลยุทธ์ ได้

เป็นองค์กรเรียนรู้ที่ทันสมัย ที่ผลิตผู้เชี่ยวชาญให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

Vision 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้

Vision 1 ทันสมัย

Vision 1 ผลิตผู้เชี่ยวชาญให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์

1. ตรวจสอบผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมและสถานภาพของหน่วยงาน
2. รวบรวมข้อมูลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาจัดทำบทสรุปประเด็นที่ต้องพัฒนา/ปรับปรุงสถานศึกษาในอนาคต
3. วิเคราะห์นโยบายหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป และสรุปเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน
4. คณะกรรมการและกลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตว่าในอีก 3-5 ปี ข้างหน้า อะไรคือสิ่งที่หน่วยงานต้องที่จะเป็น เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม
5. นำมุมมองของคณะกรรมการและผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ
6. คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน
7. จัดเกลากล่าวให้สื่อความหมายชัดเจน สั้น จำง่าย ทำง่าย สร้างพลังจิตใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

V M

59

หลักการสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องเกิดขึ้นจากการร่วมระดมความคิดเห็นของคนหลายกลุ่มในหน่วยงานที่ต้องการเห็นหน่วยงานเป็นอย่างไร สิ่งสำคัญที่จะสร้างวิสัยทัศน์ก็จะต้องพิจารณาใน 4 ขั้นตอนคือ ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วาดฝันอนาคต กำหนดวิสัยทัศน์

SWOT / แผนธุรกิจ / แผนกลยุทธ์

ย้อนอดีต	มองปัจจุบัน	วาดฝันอนาคต	กำหนดวิสัยทัศน์
ขั้นตอนย้อนอดีต เป็นขั้นการเริ่มต้นของการกำหนดวิสัยทัศน์ ผู้กำหนดวิสัยทัศน์ จะต้องตอบคำถามให้ได้ว่า อดีตที่ผ่านมา หน่วยงานเป็นอย่างไร ทุกคนจะต้องอภิปราย ถึงการจัดการศึกษาที่ผ่านมา ที่เป็นทั้ง ปัญหา อุปสรรค ความสำเร็จหรือสิ่งที่ทรงคุณค่าของหน่วยงาน	ในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์ บทบาทของหน่วยงานในปัจจุบันว่ามีศักยภาพเพียงใด มองภาพการบริหารจัดการว่า ดีกว่าในอดีตหรือไม่ มีความพร้อมต่อการจัดการศึกษา มากน้อยแค่ไหน มีอะไรที่กำลังทำอยู่และได้รับการยกย่องเชิดชู มีการดำเนินงานที่มีอะไรเด่นเป็นพิเศษ หรือมีอะไรที่ทำโดยที่ในอดีตไม่มี หรือไม่ได้ทำเป็นต้น	ในขั้นนี้เป็นการคาดคะเน หรือจินตนาการ โดยอาศัยข้อมูลจากการย้อนอดีต มองปัจจุบัน มาสร้างจินตภาพของ หน่วยงานในอนาคต ซึ่งจะต้องตอบคำถามได้ว่าใน 3 - 5 ปีข้างหน้า เราต้องการให้เกิดอะไรขึ้นใน หน่วยงานของเรา	นำข้อความสำคัญของย้อนอดีต มองปัจจุบันและ วาดฝันอนาคต มากำหนดวิสัยทัศน์ว่าใน 3 - 5 ปีข้างหน้า หน่วยงานของเราต้องเป็นอย่างไร มีอะไรเป็นจุดขาย มีอะไรที่กระตุ้นเร้าใจคนอ่านให้เห็นแล้วเกิดอารมณ์ร่วม และข้อความต้องกระชับจดจำง่าย

ตัวอย่าง

ย้อนอดีต	มองปัจจุบัน	วาดฝันอนาคต	กำหนดวิสัยทัศน์
ไม่มีอุปกรณ์ทางเทคโนโลยีที่ทันสมัย	ครูมีความรู้ดีโดยเฉพาะครูวิทยาศาสตร์ได้รางวัลดีเด่นระดับชาติ	มีและใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการเรียนการสอน ต้องการให้โรงเรียนมีชื่อเสียงในการสอนวิทยาศาสตร์	เป็นหน่วยงานที่เป็นเลิศด้านการสอนวิทยาศาสตร์ นักเรียน มีความสามารถ ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
ไม่มีหลักสูตรการบูรณาการการเรียนคุณธรรมจริยธรรม	นักเรียนใช้จ่ายฟุ่มเฟือย ไม่ประหยัด	นักเรียนต้องเป็นคนดี และใช้จ่ายเงินอย่างประหยัด คู้มค่า	ผู้เรียนมีคุณธรรมนำความรู้ มีค่านิยมแนวคิดตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง

ตัวอย่าง การสร้างวิสัยทัศน์

1. วิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยใช้วิธีการต่างๆ เช่น สัมภาษณ์ แบบสอบถาม การประชุม Focus Group

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากหน่วยงาน	สิ่งที่หน่วยงานต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. นักเรียน	1. เรียนสนุก ความรู้หลากหลาย 2. คุณภาพทางการศึกษาและเท่าเทียม 3. ครูดีมีความรู้ความสามารถและจริยธรรม 4. อุปกรณ์เครื่องมือในการเรียนการสอนที่ทันสมัย 7. แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและสอดคล้องกับท้องถิ่น (ห้องสมุด ภูมิปัญญาท้องถิ่น)	1. เป็นคนเก่ง ดี มีสุข มีศักยภาพในการแข่งขัน 2. ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข 3. ได้รับการพัฒนาเต็มศักยภาพ ใฝ่รู้ใฝ่เรียน 4. บุคคลแห่งการเรียนรู้ 6. มีความเป็นไทย ห่วงถิ่นกำเนิด
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษา	1. ชำนาญและกำลังใจที่ดี 2. ความก้าวหน้าในอาชีพ 3. ตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ 4. สื่อและอุปกรณ์ และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน และประกอบกรเรียนการสอนที่เพียงพอและทันสมัย	1. เป็นคนดี มีคุณธรรม จริยธรรม 2. มีความศรัทธาและมีความสุขในการทำงาน 3. มีความรับผิดชอบ ททุ่มเท และเสียสละให้กับหน่วยงาน
3. ผู้ปกครอง	1. มีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน 2. การเรียนการสอนที่มีคุณภาพ 3. ครูมีคุณธรรม จริยธรรม	1. มีความตระหนัก เห็นความสำคัญของการศึกษา และมีจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
4. ชุมชน และองค์กรท้องถิ่น (ประกอบด้วย ผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา)	1. โรงเรียนเป็นหน่วยงานหลักในการพัฒนาคนในชุมชน 2. การจัดการศึกษาให้ตรงกับความต้องการของชุมชน	1. มีความตระหนัก เห็นความสำคัญของการศึกษา และมีจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง 2. การตรวจสอบคุณภาพการทำงาน
* บทสรุปความต้องการพัฒนาการศึกษาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอนาคต 1. ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง มีความสุข ใฝ่รู้ใฝ่เรียน มีศักยภาพในการแข่งขัน 2. การเรียนรู้ที่มีคุณภาพ สื่อ อุปกรณ์ แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ทันสมัย 3. ครูมีคุณภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม ตั้งใจปฏิบัติงาน 4. โรงเรียนเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาคนในชุมชน		

2. กำหนดวิสัยทัศน์หรือกำหนดเป้าหมายสูงสุดที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องการให้เกิดขึ้นใน 4 ปีข้างหน้า

คุณลักษณะสำคัญ	สภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร	สภาพต้องการในอนาคต
1. ด้านคุณภาพผู้เรียน	- คุณภาพผู้เรียนที่เป็นประเด็น ทำหาย ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทักษะการคิดวิเคราะห์ - คุณภาพผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม ยังต้องมีการปลูกฝังอย่างต่อเนื่อง	- ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน - ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขันโดยเฉพาะทักษะทางวิทยาศาสตร์ และการใช้ภาษาอังกฤษ
2. ด้านโอกาสทางการศึกษา	ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง	- ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบที่เหมาะสม
3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ	- นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาปรับปรุงระบบการบริหาร	- เป็นหน่วยงานที่มีระบบการบริหารที่ทันสมัย - เป็นหน่วยแห่งการเรียนรู้ มีการนำ ICT มาใช้ในการบริหาร มีการประยุกต์ใช้ระบบการบริหารคุณภาพสมัยใหม่ - ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
วิสัยทัศน์ ภายในปี 2556 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา...เป็นหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา มีศักยภาพในการแข่งขัน ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน คำนิยามวิสัยทัศน์ 1. ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย หมายถึง เป็นหน่วยงานแห่งการเรียนรู้ที่บุคคลสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถได้อย่างต่อเนื่อง ประยุกต์ใช้รูปแบบการบริหารคุณภาพในระบบสมัยใหม่ นำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT) มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา 2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา หมายถึง ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านคุณภาพผู้เรียน 3. มีศักยภาพในการแข่งขัน หมายถึง มีความรู้ ความสามารถ ที่สอดคล้องสภาพทางสังคมทางการตลาด และสามารถดำเนินการให้มีประสิทธิภาพทางการแข่งขัน 4. การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนและผู้ที่เกี่ยวข้องที่มาจากทุกภาคส่วนของสังคม เข้ามา มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม		

2. การกำหนดพันธกิจ (Mission Formulation)

ความหมาย

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544: 7) ได้ให้ความหมายว่า พันธกิจ หมายถึง การกำหนดขอบเขตของงานหรือบทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องทำในลักษณะของอาณัติ (Mandate) เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2545 : 53) พันธกิจ คือ บทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง พันธกิจจึงเป็นการบ่งบอกหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการ หรือสังคมได้รู้ว่าเรากำลังทำอะไร ข้อความที่ปรากฏในพันธกิจมักกระบุผลผลิตของหน่วยงาน กลุ่มหรือผู้รับบริการหรือวิธีการดำเนินงานและความรับผิดชอบของหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานภาครัฐต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน

ทำไมต้องมีพันธกิจ

พันธกิจนอกจากจะบ่งบอกถึงหน้าที่ของหน่วยงานที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการ หรือสังคม ได้รู้ว่ากำลังทำอะไรแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานและสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ตลอดจนการตรวจสอบความรับผิดชอบต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานร่วมกำหนดทิศทางการทำงาน ร่วมกันลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในการทำงาน

คุณลักษณะของพันธกิจ

พิสนธ์ นุ่นเกลี้ยง กล่าวถึง คุณลักษณะของพันธกิจ ไว้ดังนี้

1. วิเคราะห์จากภารกิจประจำ
2. เชื่อมโยงกับพันธกิจตามวิสัยทัศน์
3. เป็นกรอบให้กับหน่วยงาน
4. ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ
5. ถ่ายทอดพันธสัญญาทุกระดับ

องค์ประกอบของข้อความพันธกิจ

1. ลักษณะของผลผลิตและบริการ
2. ผู้รับผลประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน
3. วิธีดำเนินการ
4. ประโยชน์ที่ได้รับจากหน่วยงาน
5. ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคคล
6. หลักการพื้นฐานของหน่วยงาน

1. จากภารกิจตามแผนงาน

2. สัตว์เลี้ยง

3. นกเขา

4. คหบดี

5. วัฒนธรรม

ลักษณะพันธกิจที่ดี

1. บ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันอย่างไร
2. บ่งบอกแนวทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์
3. ลักษณะพันธกิจสอดคล้องกับขนาดและความซับซ้อนของหน่วยงาน
4. พันธกิจทางด้านการศึกษาโดยเฉพาะในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ซึ่งถือได้ว่าเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก พันธกิจที่ระบุส่วนใหญ่ จะเน้นการให้บริการการศึกษา และการจัดการเรียนการสอน

กระบวนการในการสร้างพันธกิจ

1. วิเคราะห์ภารกิจตามกฎหมาย ภารกิจประจำและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน
2. วิเคราะห์วิสัยทัศน์เพื่อแยกประเด็นสำคัญ
3. สังเคราะห์จากภารกิจ บทบาทหน้าที่ และวิสัยทัศน์มากำหนดเป็นพันธกิจของหน่วยงาน
4. เรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจให้กระชับได้ใจความ
5. จัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจ

ตัวอย่าง การกำหนดพันธกิจ

วิสัยทัศน์ : ภายในปี 2556 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....เป็นหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน มีศักยภาพในการแข่งขัน ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน		
ภารกิจตามกฎหมาย ภารกิจประจำ/บทบาทหน้าที่	ประเด็นสำคัญของวิสัยทัศน์	พันธกิจ
กำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่การศึกษา ให้จัดการ ศึกษาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษา	1. ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย 2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน 3. มีศักยภาพในการแข่งขัน 4. การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	1. จัดระบบการบริหารจัดการศึกษาให้ทันสมัยตามหลักธรรมาภิบาล 2. จัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนได้รับการเรียนรู้อย่างทั่วถึง ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีศักยภาพในการแข่งขัน 3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

ผลสัมฤทธิ์ ตามแผนงานฯ

3. การกำหนดเป้าประสงค์หลัก (Goals)

การกำหนดเป้าประสงค์หลัก เป็นขั้นตอนต่อจากการจัดทำ พันธกิจ เพื่อให้หน่วยงานมีเป้าหมายในอนาคต ใช้กรอบขึ้นนำการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางในการทำงานต่อไป รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลความสำเร็จของหน่วยงานและกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งจะนำเสนอรายละเอียดการกำหนดเป้าประสงค์ดังต่อไปนี้

ความหมาย

ในรอบหลายปีที่ผ่านมาได้มีหน่วยงาน นักวิชาการ นำเสนอความหมายของเป้าประสงค์ไว้ดังต่อไปนี้

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งหน่วยงานจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็น ข้อความที่กล่าวอย่างกว้างๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการ อันเนื่องมาจากประเด็นกลยุทธ์หลัก

เป้าประสงค์ หมายถึง ความคาดหวังสำคัญที่ต้องการให้เกิดขึ้น โดยสอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นกรอบขึ้นนำการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมทั้งเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินผลความสำเร็จขององค์กรและกระบวนการดำเนินงาน

เป้าประสงค์ หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งหน่วยงานจะพยายามให้เกิดขึ้น หรือผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่กว้างๆ ถึงผลลัพธ์อันสืบเนื่องมาจากหน้าที่หลักของหน่วยงาน โดยสอดคล้องกับ พันธกิจที่กำหนดไว้

จากความหมายเป้าประสงค์ ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า เป้าประสงค์หลัก เป็นสิ่งที่คาดหวังในอนาคต หรือ ผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น โดยมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ และประเมินผลความสำเร็จต่อไป

ลักษณะของเป้าประสงค์หลักที่ดี

1. ขยายหลักกรสาระสำคัญที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์/พันธกิจให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น
2. ระบุถึงกลุ่มที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้
3. ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย
4. ต้องไม่เป็นนามธรรม สามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมายและการกระจายงาน
5. ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง
6. ต้องสามารถจัดการเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อมกันในคราวเดียวกัน
7. ต้องเกี่ยวกับความอยู่รอดของหน่วยงาน

กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์หลัก

เป้าประสงค์หลัก เป็นการระบุความคาดหวังว่าเมื่อดำเนินการตามพันธกิจแล้วส่งผลให้วิสัยทัศน์บรรลุ หากวิสัยทัศน์บรรลุแล้วคาดหวังว่าใครจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับผลประโยชน์อย่างไร เป้าประสงค์หลักเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องการในอนาคต ซึ่งหน่วยงานต้องพยายามให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์สุดท้ายหรือสิ่งสุดท้ายที่ต้องให้บรรลุผล เป็นการขยายความต้องการที่เกิดขึ้นจาก

หน้า 64 "สี่ กี่แป"

วิสัยทัศน์และ พันธกิจ ให้ชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ของหน่วยงานต่อไป
ทั้งนี้ ขอนำเสนอขั้นตอนการกำหนดเป้าประสงค์หลัก ดังนี้

1. วิเคราะห์พันธกิจเป็นผลการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่แท้จริงที่สามารถวัดได้
2. กำหนดเป้าประสงค์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

ตัวอย่าง การกำหนดเป้าประสงค์หลัก

วิสัยทัศน์ : ภายในปี 2556 โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ร่วมสืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยครูและบุคลากรมีอาชีพ ภายใต้การบริหารจัดการที่ประทับใจ		
ประเด็นสำคัญวิสัยทัศน์	พันธกิจ	เป้าประสงค์หลัก
1. โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้	1. พัฒนาคุณภาพโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	1. โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน 2. โรงเรียนทุกแห่งได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา
2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา	2. พัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ	3. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เป็นคนดี มีความรู้ และอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นสุข
3. ผู้เรียนสืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น	3. ส่งเสริมสนับสนุนการฟื้นฟูอนุรักษ์ สืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น	4. ผู้เรียนมี เห็นคุณค่าร่วมสืบสานและอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น
4. ครูมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ	4. พัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	5. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถและทักษะตามสมรรถนะและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ
5. การบริหารจัดการที่ดี	5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเขตพื้นที่และสถานศึกษา	6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน 7. ผู้รับบริการพึงพอใจ

ตัวอย่าง การกำหนดเป้าประสงค์หลัก

วิสัยทัศน์ : ภายในปี 2556 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา..... เป็นหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัยผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน มีศักยภาพในการแข่งขัน ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน		
ประเด็นสำคัญวิสัยทัศน์	พันธกิจ	เป้าประสงค์หลัก
1. ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย 2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา 3. มีศักยภาพในการแข่งขัน 4. การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	1. จัดระบบการบริหารจัดการศึกษาให้ทันสมัยตามหลักธรรมาภิบาล 2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีศักยภาพในการแข่งขัน 3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา	1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมทั่วถึงและเสมอภาค 2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา 3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถและทักษะตามสมรรถนะและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ 4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน มีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมาตรฐาน เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 5. ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหาร และจัดการศึกษา

How Do WE GET There.
How DO WE GET There.

การกำหนดกลยุทธ์

Where Do We WANT TO GO

๑. วัตถุประสงค์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ของหน่วยงาน เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่แยกสายสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและการศึกษาสภาพหน่วยงาน (SWOT Analysis) ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด การกำหนดกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า "เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร? หรือ เราจะบรรลุทิศทางของหน่วยงานได้อย่างไร? (How do we get there?)"

ความหมาย

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ (2544 : 36) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (2551 : 52) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการสู่จุดหมายปลายทาง (Means) ระดับปฏิบัติการและเป็นแนวทางเพื่อตอบสนองวิธีการสู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย

สรุป กลยุทธ์ หมายถึง แนวคิดหรือวิธีการทำงานที่แยกสาย แยกย่อย เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน กลยุทธ์จะบ่งบอกลักษณะการเคลื่อนตัวของหน่วยงานว่าจะก้าวไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร เป็นการตอบคำถามว่า "หน่วยงานจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร?"

การกำหนดกลยุทธ์ สามารถทำได้หลายวิธีหลายรูปแบบที่สำคัญหน่วยงานต้องประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ในการคัดเลือกกลยุทธ์นั้น สิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะต้องคำนึงถึง ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง-จุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยประโยชน์คือเป็นโอกาสและอุปสรรคในการทำงาน
2. ทิศทางของสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ดังนั้น ในการกำหนดกลยุทธ์หน่วยงานต้องศึกษาสภาพด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและประเมินสภาพของหน่วยงานก่อน เพื่อนำผลการศึกษามากำหนดทิศทางในการพัฒนาและกำหนดกลยุทธ์การดำเนินงานต่อไป

ทฤษฎี แผนกลยุทธ์

- กลยุทธ์ ระดับ / แผนกลยุทธ์ : 7 มิติ / แผนกลยุทธ์ คือ สิ่งที่เราจะทำในขณะนี้
- ระดับ / กลยุทธ์ : 7 มิติ / แผนกลยุทธ์ คือ สิ่งที่เราจะทำในขณะนี้
- ระดับ / กลยุทธ์ : 7 มิติ / แผนกลยุทธ์ คือ สิ่งที่เราจะทำในขณะนี้

แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุ และการจำแนกกลยุทธ์หน่วยงานออกเป็นแนวคิดทิศทางและวิธีการทำงานหลักแล้วจึงกำหนดวิธีการทำงานเพื่อให้แนวคิดและวิธีการทำงานหลักบรรลุ ในการจำแนกกลยุทธ์นั้นในแต่ละกระทรวง ทบวง กรม ใช้คำ/ข้อความในการจำแนกกลยุทธ์ไม่เหมือนกันแต่ที่พบบ่อยๆมักจะจำแนกเป็นประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์-กลยุทธ์/จุดเน้น ยุทธศาสตร์/มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน แต่ส่วนใหญ่นิยมกำหนดเป็น ประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ ดังนั้นในที่นี้จะนำเสนอการกำหนดประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์

การกำหนดประเด็นกลยุทธ์

ประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) หมายถึง สิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดประเด็นกลยุทธ์เป็นการกำหนด ทิศทางหรือแนวทางที่สำคัญ เป็นเรื่องหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการพัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ดังนั้นการกำหนดประเด็นกลยุทธ์จึงเกิดจากการวิเคราะห์ “ วิสัยทัศน์ “ ของหน่วยงานออกเป็นประเด็นต่างๆ ที่หน่วยงานต้องการให้บรรลุในแต่ละประเด็นว่ามีประเด็นหลักหรือเรื่องหลักอะไรบ้างที่จะต้องหาวิธีการทำงานที่แยกย่อยเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้บรรลุ ดังนั้นประเด็นกลยุทธ์จะมีที่ประเด็นกลยุทธ์ก็ขึ้นอยู่กับ “วิสัยทัศน์” ของหน่วยงาน ที่ผ่านมามีพบว่าวิสัยทัศน์ของหน่วยงานด้านการศึกษาส่วนใหญ่มักจะกำหนดได้ 3-5 ประเด็นกลยุทธ์ ได้แก่

1. ด้านเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา
2. ด้านคุณภาพ
3. ด้านประสิทธิภาพ

หากจะกำหนดประเด็นกลยุทธ์ให้ชัดเจนและง่ายต่อการกำหนดกลยุทธ์ยิ่งขึ้นก็อาจกำหนดประเด็นกลยุทธ์ ดังนี้

1. ด้านเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา
2. ด้านคุณภาพผู้เรียน
3. ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
4. ด้านคุณภาพครูและบุคลากร และ
5. ด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้

สำหรับ กลยุทธ์ (Strategies) ภายใต้อะไรแต่ละประเด็นกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด แยกย่อยที่สุดเพื่อให้ประเด็นกลยุทธ์แต่ละด้านบรรลุ

ตัวอย่าง การกำหนดประเด็นกลยุทธ์

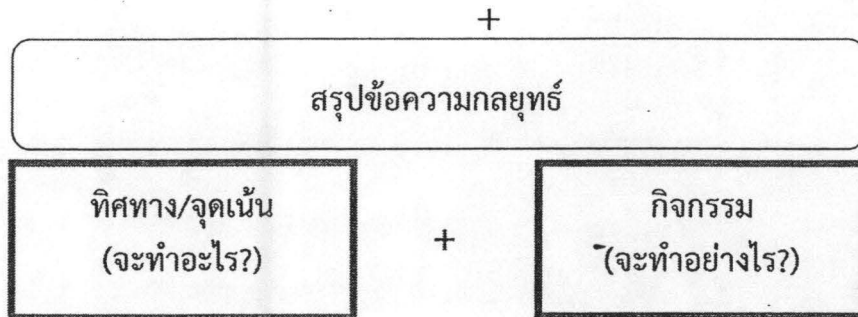
วิสัยทัศน์ : ภายในปี 2556 โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานร่วมสืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยครูและบุคลากรมืออาชีพ ภายใต้การบริหารจัดการที่ประทับใจ		
ประเด็นสำคัญวิสัยทัศน์	พันธกิจ	ประเด็นกลยุทธ์
1. โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต	1. พัฒนาคุณภาพโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง	1. สร้างสังคมและชุมชนแห่งการเรียนรู้
2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา	2. พัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ	2. พัฒนาคุณภาพผู้เรียน
3. ผู้เรียนสืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น	3. ส่งเสริมสนับสนุนการฟื้นฟูอนุรักษ์ สืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น	
4. ครูมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ	4. พัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	3. ศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา
5. การบริหารจัดการที่ดี	5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเขตพื้นที่และสถานศึกษา	4. ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

การเขียนข้อความกลยุทธ์

การเขียนข้อความกลยุทธ์ควรเขียนให้ กระชับรัด ชัดเจน เข้าใจง่ายและ สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยข้อความกลยุทธ์จะเป็นข้อความที่

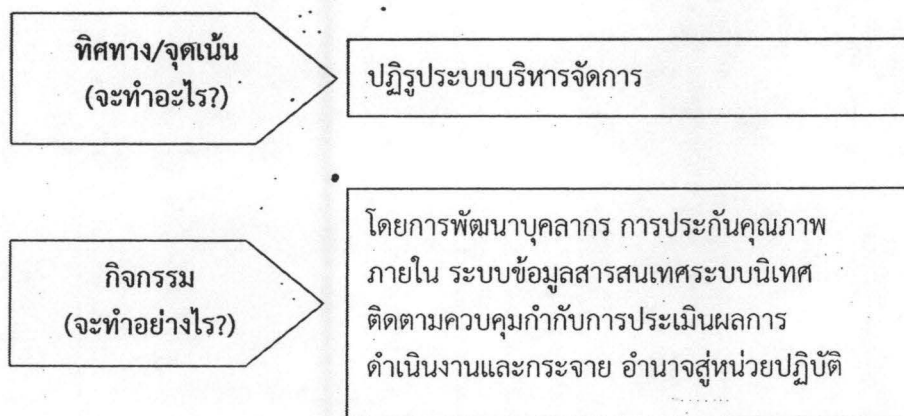
1. แสดง ทิศทาง หรือจุดเน้นการปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่า “ จะทำอะไร ?” เช่น พัฒนาคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ สร้างรากฐาน สร้างความเข้มแข็ง สร้างศักยภาพ กระจายโอกาส สร้างเครือข่าย สร้างเสริมประสิทธิภาพ ปรับปรุง ขับเคลื่อน ปรับปรุงกลไก เร่งรัด ปฏิรูป สร้างแรงจูงใจ เพิ่มขีดความสามารถ ฯลฯ

2. แสดง กิจกรรม คือ บอกว่า “ จะทำอะไร ?”



ตัวอย่าง ข้อความกลยุทธ์

ปฏิรูประบบบริหารจัดการ โดยการพัฒนาบุคลากร การประกันคุณภาพภายใน ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบนิเทศ ติดตามควบคุมกำกับกับการประเมินผลการดำเนินงานและกระจายอำนาจสู่หน่วยปฏิบัติ



ประเภทและทิศทางกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปจะแบ่งลักษณะกลยุทธ์เป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างเติบโต กลยุทธ์ความถนัด กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การตัดทอน¹ ดังนั้นในการเขียนข้อความกลยุทธ์ควรกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ดังตัวอย่าง

การวิเคราะห์กำหนดทิศทางของหน่วยงาน
 สรรพทออสังหาริมทรัพย์

ทิศทาง
 อสังหาริมทรัพย์ - สัมพันธ์กับ
 - ผลิตกิจ
 - ฟื้นฟูสภาพ

ตัวอย่าง ประเภทและทิศทางกลยุทธ์

O

 กลยุทธ์สร้างความเติบโต - พัฒนาคุณภาพ - เสริมประสิทธิภาพ - สร้างรากฐาน - สร้างความเข้มแข็ง - กระจายโอกาส - เลิศ - สร้างเครือข่าย - สร้างประสิทธิภาพ	? กลยุทธ์ความถนัด - ปรับปรุง - ปรับปรุงกลไก - เร่งรัดพัฒนา - ปฏิรูป - ฟันฟู - ขับเคลื่อน - สร้างกลไก - กระตุ้นให้เกิดการ - สร้างแรงจูงใจ - พัฒนาความเข้มแข็ง - เพิ่มขีดความสามารถ - ฯลฯ
S   กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ - ชะลอ - ยกระดับ - สร้างความเท่าเทียม - พัฒนาชุมชนกำลัง - ระดม - ประสาน	W  กลยุทธ์การตัดทอน - ยุบเลิก - ควบรวม - หลอมรวม - ปรับลด - ปรับโครงสร้าง - พลิกฟื้น - เพิ่มมาตรการ - ฯลฯ

T

วิธีการกำหนดกลยุทธ์

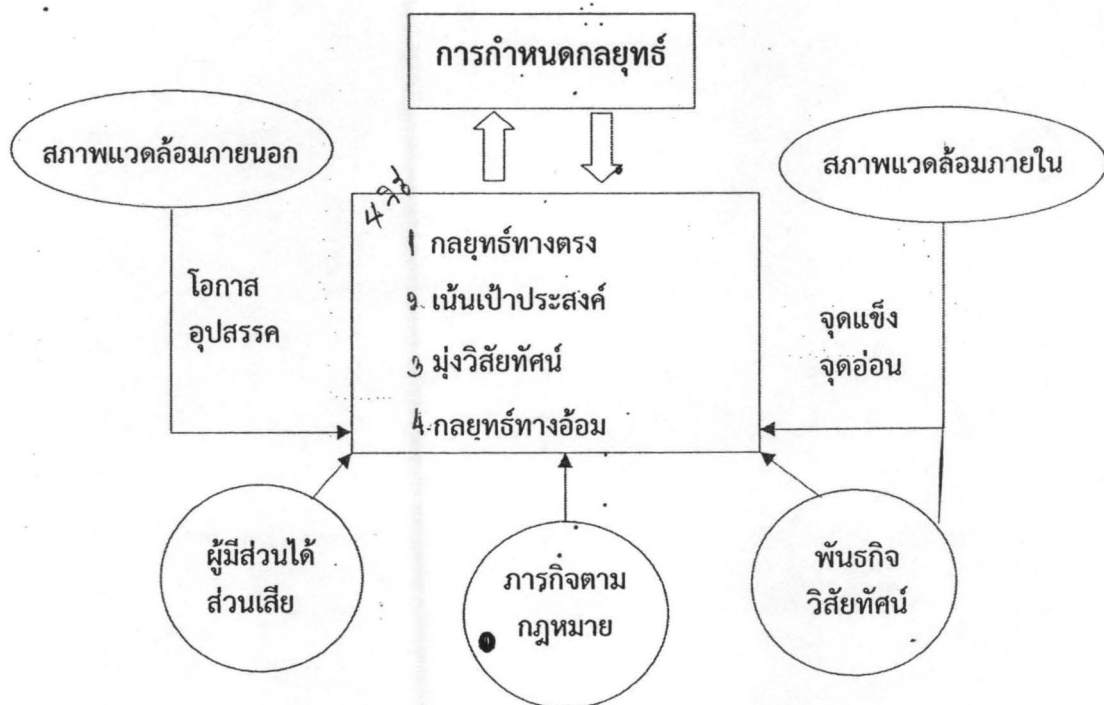
วิธีการ ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นมีหลายวิธี สรุปดังนี้

1. วิธีการทางตรง (Direct approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสถานภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลและเหตุผลในการตอบคำถามว่า “เมื่อหน่วยงานเป็นอย่างนี้แล้วจะอย่างไร?” (Then.....how?) การกำหนดกลยุทธ์วิธีนี้กำหนดภายใต้แนวคิดที่ว่า ทิศทางของหน่วยงานจะปรับไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นวิธีนี้จึงเริ่มจากการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพ (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงานมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน อะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุ

2. **วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals approach)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการที่ใช้เป้าประสงค์ของหน่วยงานเป็นตัวนำทาง วิธีการนี้จึงเป็นการนำเป้าประสงค์ของต้นสังกัดหรือเป้าประสงค์ของหน่วยงานมาเป็นโจทย์ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นวิธีนี้จึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์? (How and For Whom?)”

3. **วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of success approach)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งไปที่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วิธีการนี้เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย (How do We get there?)”

4. **วิธีการทางอ้อม (Indirect approach)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่นๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน



แผนภูมิ แสดงวิธีการกำหนดกลยุทธ์

เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์

จากแนวทาง/วิธีการในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานดังกล่าวข้างต้น เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์จึงมีหลายเทคนิค เช่น การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางสัมพันธ์ (MATRIX) การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัย การกำหนดกลยุทธ์จากการระดมความคิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการกำหนดกลยุทธ์จากการวิจัยเชิงพัฒนา ฯลฯ ในที่นี้จะนำเสนอเทคนิคการกำหนดกลยุทธ์พอสังเขป ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์โดยตารางสัมพันธ์ (MATRIX)

สมมติฐานแนวทาง: ๑.๑ 8WOT

เทคนิคตารางสัมพันธ์ (MATRIX) ถือเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทางตรง

(Direct approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยที่ส่งผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส อุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน (SWOT Analysis) แล้วหากลยุทธ์ของหน่วยงาน วิธีนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ข้อมูลจากสภาพจริง มีความเป็นเหตุเป็นผล โดยจะนำเสนอตัวอย่างการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกจาก S T E P และปัจจัยภายในจาก 2 S 4 M รวมทั้งจาก C-PEST และ 7 S ด้วย โดยมีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจาก STEP และ 2S4M

1.1 นำข้อมูลผลสรุปน้ำหนักคะแนนจากการวิเคราะห์/ประเมินไว้แล้วในขั้นตอนการศึกษาสภาพของหน่วยงานมาจัดเรียงลำดับจากปัจจัยด้านที่มีค่าคะแนนเป็นบวก (+) มากที่สุด จนถึงปัจจัยด้านที่มีค่าคะแนนเป็นลบ (-) มากที่สุด ใส่ลงในตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง ตาราง สรุปค่าน้ำหนักคะแนน

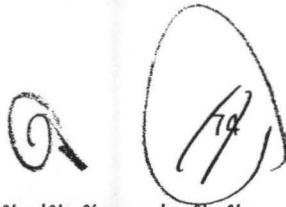
สภาพแวดล้อมภายนอก		สภาพแวดล้อมภายใน	
ปัจจัย	สรุปค่าน้ำหนักคะแนน	ปัจจัย	สรุปค่าน้ำหนักคะแนน
1. ด้านการเมืองและกฎหมาย (P)	+ 1.65	1. ด้านผลผลิตและการบริการ (S2)	+ 0.50
2. ด้านเทคโนโลยี (T)	+ 0.45	2. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (S1)	+ 0.36
3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S)	- 0.20	3. ด้านบริหารจัดการ (M4)	+ 0.22
4. ด้านเศรษฐกิจ (E)	- 0.30	4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (M2)	+ 0.20
		5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (M3)	- 0.10
		6. ด้านบุคลากร (M1)	- 0.33

1.2 นำข้อมูลจากการเรียงลำดับสรุปค่าน้ำหนักคะแนนมาสร้างตารางสัมพันธ์ 24 ตาราง โดยกำหนดให้แกนตั้งเป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอก ส่วนแนวนอนเป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายใน แกนตั้งให้ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นบวก (+) อยู่ด้านบน ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นลบ (-) อยู่ด้านล่าง ส่วนแนวนอนให้ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นบวก (+) อยู่ด้านซ้าย ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นลบ (-) อยู่ด้านขวา เรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย ให้แกนทั้งสองแกนตัดกันมีศูนย์ (0) ตามตัวอย่าง

PS2	PS1	PM4	PM2	PT		
S2	S1	M4	M2	M3	M1	
S						
E						

สภาพแวดล้อมภายใน

ตัวอย่าง ตารางสัมพันธ์ (MATRIX) ที่สร้างโดยใช้ข้อมูลจากตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน



1.3 จับคู่ปัจจัยระหว่างปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน จากตารางสัมพันธ์ โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน แล้วกรอกลงในตาราง ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง ตารางสัมพันธ์(MATRIX)ที่สร้างโดยใช้ข้อมูลจากตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน

PS2	PS1	PM4	PM2	P	PM3	PM1
TS2	TS1	TM4	TM2	T	TM3	TM1
S2	S1	M4	M2		M3	M1
SS2	SS1	SM4	SM2	S	SM3	SM1
ES2	ES1	EM4	EM2	E	EM3	EM1

1.4 เมื่อจับคู่ปัจจัยในตารางสัมพันธ์ (MATRIX) แล้ว นำประเด็นสำคัญจากขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม/ประเมินสถานภาพ ทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงบวก (+) และปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงลบ (-) ทุกประเด็นสำคัญ นำมาหาความสัมพันธ์แล้วกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยข้อความกลยุทธ์ต้องประกอบด้วย ทิศทาง/จุดเน้น และกิจกรรม เช่น

PS2 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านการเมืองและกฎหมาย (P) กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งในด้านผลผลิตและบริการ (S2)

ประเด็นสำคัญ P = พ.ร.บ. การศึกษาภาคบังคับ กำหนดให้ประชากรวัยเรียนทุกคนต้องเข้าเรียนและเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ

ประเด็นสำคัญ S2 = สถานศึกษาบริการหาทุนช่วยเหลือนักเรียนยากจน

กลยุทธ์ ควรเป็นกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต คือเป็นไปในลักษณะการขยายงาน การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ดังนั้น

กลยุทธ์ P+S2 = ส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กด้อยโอกาสได้เข้าเรียนและเรียนจนจบการศึกษา
โดยการจัดหาทุนการศึกษาช่วยเหลือสนับสนุน

TM1 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านเทคโนโลยี (T) กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน ด้านครูและบุคลากร (M1)

ประเด็นสำคัญ T = ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์และทันสมัย

ประเด็นสำคัญ M1 = ครูมีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์น้อย ส่งผลให้การจัดการกระบวนการเรียนการสอนยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

กลยุทธ์ ควรเป็นไปในลักษณะการปรับปรุงตัวเอง โดยใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาเอื้อประโยชน์

กลยุทธ์ T+M1 = พัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอน หรือเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการเรียนการสอนโดยใช้วิทยาการบุคคลภายนอก

1.5 นำความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละคู่ในตารางมาวิเคราะห์หากกลยุทธ์ให้ครบทุกตาราง

1.6 เมื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วยการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครบทุกตารางแล้ว นำข้อความกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1.5 มาเรียบเรียงให้สื่อความหมาย ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน หากวิเคราะห์แล้วพบว่าข้อความกลยุทธ์ที่ซ้ำกันหรือคล้ายกัน ให้ตัดออกหรือหลอมรวมให้เป็นกลยุทธ์เดียวกัน

1.7 จัดกลุ่ม (Grouping) ข้อความกลยุทธ์ที่มีลักษณะวิธีการ (การปฏิบัติ/การบริหาร) กลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มผู้รับผลประโยชน์เดียวกัน รวมเป็นประเด็นกลยุทธ์เดียวกัน โดยคำนึงถึงกลยุทธ์ “ทำเพื่อใคร จบกลยุทธ์แล้วใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์” ส่วนใหญ่มักจะแยกประเด็นกลยุทธ์เป็นด้านเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ หรือแยกประเด็นกลยุทธ์ เป็นด้านเสริมสร้างโอกาส ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพครูและบุคลากร และด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.8 นำกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 1.6 มาจัดลงในประเด็นกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่วิเคราะห์มาเพียงพอหรือครอบคลุมทุกประเด็นกลยุทธ์หรือไม่ ถ้าไม่ครอบคลุมควรกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติม

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจาก C-PEST และ 7 S

1.1 นำข้อมูลผลสรุปน้ำหนักคะแนนจากการวิเคราะห์/ประเมินไว้แล้วในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานมาจัดเรียงลำดับจากปัจจัยด้านที่มีค่าคะแนนเป็นบวก (+) มากที่สุดจนถึงปัจจัยด้านที่มีค่าคะแนนเป็นลบ (-) มากที่สุด ใส่ลงในตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง ตาราง สรุปค่าน้ำหนักคะแนน

สภาพแวดล้อมภายนอก		สภาพแวดล้อมภายใน	
ปัจจัย	สรุปค่าน้ำหนักคะแนน	ปัจจัย	สรุปค่าน้ำหนักคะแนน
C:ด้านพฤติกรรมลูกค้า	+0.30	S3 :ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน	+0.17
S: ด้านสังคม - วัฒนธรรม	+0.20	S4 :ด้านแบบแผน/พฤติกรรมในการบริหารจัดการ	+0.15
P:ด้านการเมืองและกฎหมาย	+0.20	S1 :ด้านโครงสร้าง	+0.15
T: ด้านเทคโนโลยี	+0.15	S5 :ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน	+0.15
E: ด้านเศรษฐกิจ	-0.15	S6 :ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของหน่วยงาน	+0.15
		S2 :ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน	+0.12
		S7 :ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน	+0.11

1.2 นำข้อมูลจากการเรียงลำดับสรุปค่าน้ำหนักคะแนนมาสร้างตารางสัมพันธ์ 35 ตาราง โดยกำหนดให้แกนตั้งเป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอก ส่วนแนวนอนเป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายใน แกนตั้งให้ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นบวก (+) อยู่ด้านบน ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นลบ (-) อยู่ด้านล่าง ส่วนแนวนอนให้ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นบวก (+) อยู่ด้านซ้าย ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นลบ (-) อยู่ด้านขวา เรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย ให้แกนทั้งสองแกนตัดกันที่ศูนย์ (0) ตามตัวอย่าง

							C
							S
							P
							T
S3	S4	S1	S5	S6	S2	S7	
							E

ตัวอย่าง ตารางสัมพันธ์ (MATRIX) ที่สร้างโดยใช้ข้อมูลจากตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน

1.3 จับคู่ปัจจัยระหว่างปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในจากตารางสัมพันธ์ โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน แล้วกรอกลงในตาราง ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง ตารางสัมพันธ์ (MATRIX) ที่สร้างโดยใช้ข้อมูลจากตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน

CS3	CS4	CS1	CS5	CS6	CS2	CS7	C
SS3	SS4	SS1	SS5	SS6	SS2	SS7	S
PS3	PS4	PS1	PS5	PS6	PS2	PS7	P
TS3	TS4	TS1	TS5	TS6	TS2	TS7	T
S3	S4	S1	S5	S6	S2	S7	
ES3	ES4	ES1	ES5	ES6	ES2	ES7	E

1.4 เมื่อจับคู่ปัจจัยในตารางสัมพันธ์ (MATRIX) แล้วนำประเด็นสำคัญจากขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม/ประเมินสถานภาพ ทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงบวก (+) และปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงลบ (-) ทุกประเด็นสำคัญ นำมาหาความสัมพันธ์แล้วกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยข้อความกลยุทธ์ต้องประกอบด้วย ทิศทาง/จุดเน้น และกิจกรรม เช่น

PS2 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านการเมืองและกฎหมาย (P) กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งในด้านด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (S2)

ประเด็นสำคัญ P = พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติกำหนดให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัยส่งผลให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและสามารถลดอัตราการออกกลางคัน

ประเด็นสำคัญ S2 = สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์และบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเนื่องจากมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบและมีมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสถานศึกษาบริการหาทุนช่วยเหลือนักเรียนยากจน

กลยุทธ์ ควรเป็นกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต คือเป็นไปในลักษณะการขยายงาน การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ดังนั้น

กลยุทธ์ P+S2 = ขยายโอกาสการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึงโดยรูปแบบที่หลากหลาย หรือส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนวัยการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนจบหลักสูตร

TS1 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านเทคโนโลยี (T) กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ด้านโครงสร้าง (S1)

ประเด็นสำคัญ T = ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษานำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารได้

ประเด็นสำคัญ S1 = สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดแบ่งหน่วยงานภายในได้แก่ศูนย์อิเล็กทรอนิกส์ให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ทบทวนปรับเปลี่ยนโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในตามที่กฎหมายกำหนด

กลยุทธ์ ควรเป็นกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต คือเป็นไปในลักษณะการขยายงาน การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ดังนั้น

กลยุทธ์ T+S1 = พัฒนาระบบการบริหารจัดการรูปแบบ e - Automation Office

ES5 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นอุปสรรคด้านเศรษฐกิจ (E) กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นแข็ง ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (S5)

ประเด็นสำคัญ E = สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีกรอบงบประมาณประจำปีเป็นเงินเดือนกว่า ร้อยละ 80

ประเด็นสำคัญ S5 = บุคลากรทุกระดับในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด มีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรทุกระดับมีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถ เหมาะสม มีสมรรถนะสอดคล้องกับภาระงาน/มาตรฐานวิชาชีพที่รับผิดชอบ รวมถึงได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ ควรเป็นกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ คือเป็นไปในลักษณะยกระดับพัฒนาขุมกำลัง พลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส ดังนั้น

กลยุทธ์ E+S5 = ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนดให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

1.5 นำความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละคู่ในตารางมาวิเคราะห์หากกลยุทธ์ให้ครบทุกตาราง

1.6 เมื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วยการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครบทุกตารางแล้ว นำข้อความกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1.5 มาเรียบเรียงให้สื่อความหมาย ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน หากวิเคราะห์แล้วพบว่ามีความกลยุทธ์ที่ซ้ำกันหรือคล้ายกัน ให้ตัดออกหรือหลอมรวมให้เป็นกลยุทธ์เดียวกัน

1.7 จัดกลุ่ม (Grouping) ข้อความกลยุทธ์ที่มีลักษณะวิธีการ (การปฏิบัติ/การบริหาร) กลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มผู้รับผลประโยชน์เดียวกัน รวมเป็นประเด็นกลยุทธ์เดียวกัน โดยคำนึงถึงกลยุทธ์ “ทำเพื่อใคร จบกลยุทธ์แล้วใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์” ส่วนใหญ่มักจะแยกประเด็นกลยุทธ์เป็นด้านเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ หรือแยกประเด็นกลยุทธ์ เป็นด้านเสริมสร้างโอกาส ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพครูและบุคลากร และด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้

1.8 นำกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 1.6 มาจัดลงในประเด็นกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่วิเคราะห์มาเพียงพอหรือครอบคลุมทุกประเด็นกลยุทธ์หรือไม่ ถ้าไม่ครอบคลุมควรกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติม

2. การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัย

เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัยถือเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทางตรง (Direct approach) อีกแนวทางหนึ่ง วิธีการและขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์คล้ายกับการกำหนดกลยุทธ์โดยเทคนิคตารางสัมพันธ์ (MATRIX) มาก แต่มีความซับซ้อนน้อยกว่า ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์คือต้องมีการวิเคราะห์/ประเมินปัจจัยภายนอกและภายใน (SWOT Analysis) เช่นเดียวกัน แล้วนำผลการวิเคราะห์/ประเมินมาดำเนินการดังนี้

2.1 จัดลำดับความสำคัญของประเด็นสำคัญจากปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส-อุปสรรค ปัจจัยภายในที่เป็น จุดแข็ง-จุดอ่อน ประมาณ 5-10 ประเด็นสำคัญ ที่พิจารณาเห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของหน่วยงานมากที่สุด

2.2 นำประเด็นสำคัญตามข้อ 2.1 มาใส่ลงในตารางวิเคราะห์ปัจจัย ดังนี้

วิเคราะห์ SWOT MARKETING
79 SWOT MARKETING

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
ปัจจัยภายนอก	(ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดแข็ง)	(ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดอ่อน)
โอกาส (O) (ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นโอกาส)	กลยุทธ์ SO (ควรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งในหน่วยงาน)	กลยุทธ์ WO (ควรเป็นกลยุทธ์ที่ขจัดจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เอื้อประโยชน์)
อุปสรรค (T) (ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรค)	กลยุทธ์ ST (ควรเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัยจุดแข็ง)	กลยุทธ์ WT (ควรเป็นกลยุทธ์ที่ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด)

2.3 วิเคราะห์กลยุทธ์ โดยนำจุดแข็งมาสัมพันธ์กับโอกาส หรือจุดแข็งมาสัมพันธ์กับอุปสรรค จุดอ่อนมาสัมพันธ์กับโอกาส และจุดอ่อนมาสัมพันธ์กับอุปสรรค

2.4 ระดมความคิดเพื่อหากลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจากปัจจัย ทั้งปัจจัยภายใน-ภายนอก นำความสัมพันธ์มากำหนดกลยุทธ์ ดังตัวอย่าง

SWOT MATRIX

ปัจจัยภายใน	จุดแข็ง (S).	จุดอ่อน (W)
ปัจจัยภายนอก	- บริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม - มีสื่อการเรียนเพียงพอ - จัดการสอนให้นักเรียนมีรายได้ระหว่างเรียน	- บุคลากรจัดการเรียนรู้ไม่เต็มตามศักยภาพ - ห้องสมุดล้ำสมัย เด็กไม่เข้าไปใช้ - การเรียนการสอนแบบเก่า
โอกาส (O) - ภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วยสอน - ชุมชน เอกชนให้ความร่วมมือด้านทรัพยากร - ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้มาก - ผู้ปกครองสนับสนุนให้เด็กเรียนต่อ	กลยุทธ์ (SO) - ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา - ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น	กลยุทธ์ (WO) - พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ - ระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา - ปรับปรุงห้องสมุดโรงเรียนให้เป็นห้องสมุดมีชีวิตโดยระดมทุนจากชุมชนและเอกชน
อุปสรรค (T) - ผู้ปกครองฐานะยากจนมีรายได้น้อย - ชุมชนแหล่งอบายมุขและยาเสพติดแพร่ระบาด	กลยุทธ์ (ST) - ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมรายได้ระหว่างเรียน - สร้างความร่วมมือกับชุมชนในกิจกรรมกีฬาและวัฒนธรรมท้องถิ่น - สร้างเครือข่ายชุมชนเฝ้าระวังยาเสพติด	กลยุทธ์ (WT) - สร้างความเข้มแข็งระบบดูแลผู้เรียน โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

3. การกำหนดกลยุทธ์โดยการระดมความคิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

เป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์โดยเน้นที่เป้าประสงค์ (Goals approach) วิธีนี้จะเป้าประสงค์ของต้นสังกัดหรือเป้าประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก ดังนั้นจึงต้องมีการกำหนดเป้าประสงค์ก่อน แล้วจึงดำเนินการระดมความคิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าประสงค์ วิธีนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผลลัพธ์ของหน่วยงาน สำหรับกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ คือ หลังจากกำหนดประเด็นกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้ว ให้นำประเด็นกลยุทธ์แต่ละประเด็นมากำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรมงบประมาณ และผู้รับผิดชอบ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



จากแผนภูมิดังกล่าว เพื่อให้การวัดและประเมินผลการดำเนินงานมีความชัดเจน เข้าใจตรงกัน ในการจัดทำแผนของหน่วยงานส่วนใหญ่จึงมักแสดงในรูปตาราง ดังนั้นเมื่อหน่วยงานกำหนดประเด็นกลยุทธ์แล้วให้นำประเด็นกลยุทธ์ (ทุกประเด็น) แปลงไปสู่การปฏิบัติ รายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1.....

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ข้อมูลปีฐาน	ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์
			ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	

(ต่อ)

โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ					ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มบริหารที่รับผิดชอบ
	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3	ปีที่ 4	รวม 4 ปี		

3.1 การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามประเด็นกลยุทธ์ เป็นการกำหนดความคาดหวังที่หน่วยงานต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ โดยเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์จะต้องมีความเชื่อมโยงกับประเด็นกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การเขียนเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ หน่วยงานด้านการศึกษามักจะเขียนในลักษณะระบุกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ว่า เมื่อประเด็นกลยุทธ์บรรลุแล้วใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับผลประโยชน์อย่างไร และเมื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ควรตรวจสอบว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ครอบคลุมตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติหรือไม่ หากไม่ครอบคลุมควรกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์เพิ่มเติมให้ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ประกอบด้วย

- มิติที่ 1 ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (Run the Business)
- มิติที่ 2 คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)
- มิติที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (Manage Resources)
- มิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร (Capacity Building)

สำหรับกลุ่มผู้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการศึกษานั้น ส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้เรียน 2) ครู/บุคลากร 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษา และ 4) ชุมชน/สังคม ดังนั้น ในการเขียนเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ จึงมักขึ้นต้นด้วยกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ทั้ง 4 กลุ่มนี้ แต่เนื่องจากในขั้นตอนการกำหนดทิศทางการพัฒนา หน่วยงานได้มีการกำหนดเป้าประสงค์หลักไว้แล้ว ดังนั้น ในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ หน่วยงานต้องพิจารณาจากเป้าประสงค์หลักด้วย

การกำหนดตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย

เมื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว ในแต่ละเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดเพื่อวัดผลสำเร็จกำกับอยู่ด้วยเพื่อเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าแต่ละเป้าประสงค์นั้นบรรลุผลหรือไม่ ในขณะเดียวกัน แต่ละตัวชี้วัดจะต้องมีการกำหนดค่าเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดค่าเป้าหมาย สำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จนั้นถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นแนวทาง/วิธีการในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจะได้กล่าวถึงโดยละเอียดในขั้นตอนต่อไป

3.2 ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าประสงค์ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดผลว่าหน่วยงานดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นกลยุทธ์หรือไม่

3.3 ข้อมูลพื้นฐาน (Based line Data) แสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นในอดีต หรือในปัจจุบัน เป็นผลการดำเนินงานที่ได้ทำในอดีตที่ผ่านมา ข้อมูลพื้นฐานเป็นเครื่องมือในการตั้งค่าเป้าหมาย

3.4 ค่าเป้าหมาย (Target) หมายถึง ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นค่า/ตัวเลขที่แสดงถึงความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการจะบรรลุค่าของตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์

ตัวอย่าง การกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จ

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

เป้าประสงค์ เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators)	ข้อมูลปีฐาน (Based Line Data)		ค่า เป้าหมาย (Target)			
		ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557
1. ผู้เรียนมีคุณภาพ ตามมาตรฐานการ ศึกษา	1. ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนกลุ่ม สาระการเรียนรู้หลัก เพิ่มขึ้น - ชั้น ป.6 - ชั้น ม.3	47.81 39.41	49.35 35.83	51.00 40.00	53.00 43.00	55.00 46.00	57.00 49.00
	2. ร้อยละของนักเรียนที่มี ความรู้ความสามารถ ตามสมรรถหลัก	n/a	n/a	94.00	96.00	98.00	100.00
	2. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและ ค่านิยมที่ พึงประสงค์	94.30	95.00	96.00	97.00	98.00	99.00

3.5 กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด
บรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ และนำไปสู่การบรรลุ วิสัยทัศน์หน่วยงาน

3.6 โครงการ/กิจกรรม เป็นการกำหนดโครงการ/ กิจกรรมหลัก เพื่อให้บรรลุ
ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด บรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของ
หน่วยงาน

3.7 งบประมาณโครงการ เป็นการประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมของ
โครงการ ในการประมาณการค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจกรรมของโครงการนั้น ค่าใช้จ่ายต้องเป็นไปตาม
ระเบียบกระทรวงการคลัง และไม่เกินมาตรการประหยัดของต้นสังกัด (ถ้ามี)

3.8 ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม ระบุชื่อ-สกุล ผู้รับผิดชอบแต่ละโครงการ/
กิจกรรม

3.9 กลุ่มบริหารที่รับผิดชอบ ระบุกลุ่มบริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่
การศึกษาที่รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม เช่น กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่ม
อำนวยการ กลุ่มนิเทศ ฯลฯ

ตัวอย่าง กลยุทธ์การพัฒนาการศึกษา ระยะ 4 ปี

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ	ข้อมูลปีฐาน		ค่าเป้าหมาย				กลยุทธ์
		ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	
1. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา	ค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักเพิ่มขึ้น ชั้น ป.6 ชั้น ม.3	47.81 39.41	49.35 35.83	51.00 40.00	53.00 43.00	55.00 46.00	57.00 49.00	ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก โดยส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนจัดการเรียนการสอนด้วยรูปแบบที่หลากหลาย
2. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์	94.30	95.00	96.00	97.00	98.00	99.00	ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยแทรกกิจกรรมคุณธรรมที่คัดสรรสู่การเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ

Output ผลลัพธ์
Outcome ผลสัมฤทธิ์

105 105 105

แผน ๒๕๖๕-๖๖ โฉม พงศธรลี ๘๔

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาศักยภาพผู้เรียน (ต่อ)

กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	งบประมาณ					ผู้รับผิดชอบ	กลุ่มบริหารที่รับผิดชอบ
		ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	รวม 4 ปี		
ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักโดยส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนการจัดการเรียนการสอนด้วยรูปแบบที่หลากหลาย	1. โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์การเรียนการสอนภาษาอังกฤษ	90,000	80,000	40,000	50,000	260,000	'	กลุ่มนิเทศฯ
	1.1 พัฒนาครูผู้สอนภาษาอังกฤษ	50,000	30,000	20,000	30,000	130,000	นาย ก.	
	1.2 จัดหาสื่อประจำศูนย์ภาษาอังกฤษ	20,000	30,000	20,000	20,000	90,000	นาย ง.	
	1.3 จัดค่ายภาษาอังกฤษ	20,000	20,000	-	-	40,000	น.ส. ย.	
ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนการสอนโดยแทรกกิจกรรมคุณธรรมที่คัดสรรสู่การเรียนการสอนทุกกลุ่มสาระ	2. โครงการหมื่นคนดีศรีโคราช	-	245,000	245,000	245,000	735,000	นาง พ.	กลุ่มนโยบายและแผน
	2.1 ประชาสัมพันธ์/จัดประชุมชี้แจงสร้างความเข้าใจ	-	55,000	55,000	55,000	165,000	นาง พ.	
	2.2 จัดกิจกรรมทำความดีเป็นหน้าที่ของทุกคน โดยจัดทำเกณฑ์ประเมินผู้เรียนที่เรียนดีประพฤติดี	-	20,000	20,000	20,000	60,000	นาง พ.	
	2.3 คัดเลือกคนดีศรีโคราชตามเกณฑ์	-	30,000	30,000	30,000	90,000	นาง พ.	
	2.4 จัดค่ายคุณธรรมผู้เรียนที่ได้รับการคัดเลือก	-	45,000	45,000	45,000	135,000	นาย ส.	
	2.5 จัดงานวันหมื่นคนดีศรีโคราชเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประกาศเกียรติคุณครูดี นักเรียนที่เรียนดี ประพฤติดี	-	95,000	95,000	95,000	285,000	นาย ส.	

๒๕๖๖ ๒ แผน ๒๕๖๖-๖๗
แผน ๒๕๖๖-๖๗ ๒๕๖๗-๖๘

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs)

การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management :RBM) และ แนวคิดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ทำให้หน่วยงานภาครัฐบาล ต้องจัดทำ ตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ (Output-Outcomes Indicators) ที่สามารถวัดได้ในเชิงรูปธรรม ประเมิน ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประเมินประสิทธิผลจากการดำเนินงาน ประเมินความคุ้มค่าของ การใช้จ่ายได้กระบวนกรดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อ การปรับปรุงการทำงาน ปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากร และควบคุมปัจจัยภายนอกที่มีต่อความสำเร็จใน การดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการ วัดความก้าวหน้าของการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและ กำหนดค่าเป้าหมายได้ เป้าหมายความสำเร็จจะต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จเป็นรูปธรรม

ความหมาย

ตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicators) หมายถึง : เครื่องมือที่ใช้ในการ บ่งชี้ว่าหน่วยงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละยุทธศาสตร์ ในแต่ละตัวชี้วัดจะต้องมีการกำหนด เป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาประกอบด้วย ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็น ตัวเลข เช่น ร้อยละ (Percentage) จำนวน (Number) อัตราส่วน (Ratio) ค่าเฉลี่ย (Mean) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) และระดับความสำเร็จ (Milestone)

ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด : คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่หน่วยงานต้องการจะบรรลุของ ตัวชี้วัดแต่ละเป้าประสงค์ และการกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่สมบูรณ์แบบจำเป็นต้องกำหนด ค่าวิกฤตและค่ายอมรับควบคู่กับค่าเป้าหมาย อธิบายได้ดังนี้

ค่าวิกฤต เป็นค่าที่ยอมรับได้ในระดับต่ำสุด หรือ ค่าที่บ่งชี้ต่อความล้มเหลวของ หน่วยงาน

ค่ายอมรับ เป็นค่าที่ยอมรับได้ ส่วนใหญ่นิยมเป็นค่าเดียวกับเป้าหมาย บ่งชี้ ความสำเร็จของหน่วยงาน

ข้อมูลจากค่าวิกฤต และค่ายอมรับจะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารประกอบการตัดสินใจ ต่อไป นอกจากนี้การกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัด สามารถเขียนได้ทั้งค่าเป้าหมายที่ผ่านมา และ เป้าหมายในอนาคต ในรูปข้อมูลพื้นฐาน (Base Line)

ประเภทของตัวชี้วัด

1. แบ่งตามลำดับชั้นตามยุทธศาสตร์

1.1 ระดับยุทธศาสตร์ชาติ กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของรัฐบาลที่มีผลต่อการ เปลี่ยนแปลงของสังคมในทางที่พึงปรารถนา เช่น “GDP” “คุณภาพชีวิต” ฯลฯ (National Policy Indicator)

1.2 ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกระทรวง ที่มีผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมาย เช่น คุณภาพการศึกษาโอกาสทางการศึกษา (Ministerial Policy Indicator)

1.3 ระดับกลยุทธ์ของกรม กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกรมที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายผลรับบริการลักษณะผลประโยชน์เฉพาะ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การอ่านออกเขียนได้ (Outcome Indicator)

1.4 ระดับกิจกรรมนำส่งผลผลิต กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากการจัดทำกิจกรรมด้วยการใช้คำกริยาเป็นรูปธรรม (Output Indicator)

2. แบ่งเชิงระบบ

2.1 ตัวชี้วัดที่เป็นตัวป้อน (Inputs) เช่น อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการเตรียมความพร้อม จำนวนนักเรียนต่อ ห้องเรียน และจำนวนสิ่งอำนวยความสะดวกนักเรียน เป็นต้น

2.2 ตัวชี้วัดที่เป็นกระบวนการ (Processes) เช่น อัตราการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา สัดส่วนเวลาที่ใช้ในการนิเทศภายใน อัตราการตกซ้ำชั้น อัตราการมาเรียน เป็นต้น

2.3 ตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิต (Outputs) เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน-อัตราความสำเร็จการศึกษา เป็นต้น

2.4 ตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ (Outcomes) เช่น อัตราการศึกษาต่อระดับสูงขึ้น อัตราการมีงานทำหลังจบการศึกษา การได้รับรางวัลการแข่งขันต่าง ๆ เป็นต้น

2.5 ตัวชี้วัดที่เป็นผลกระทบ (Impacts) เช่น สุขภาพดีขึ้น ฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น ความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

องค์ประกอบของตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ใช้ตัวเลขที่เป็น อัตราส่วนมาตรา (Ration Scale) ช่วงมาตรา (Interval Scale) และลำดับมาตรา (Ordinal Scale) โดยระบุจำนวนของวัตถุที่ถูกกระทำ เช่น ร้อยละของนักเรียนที่อ่านออกเขียนได้ อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของคะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

2. ตัวชี้วัดเชิงคุณลักษณะ ใช้ตัวเลขที่เป็น นามมาตรา (Nominal Scale) โดยระบุมาตรฐานของวัตถุที่ถูกกระทำ หรือการเปลี่ยนแปลงของวัตถุ เช่น ระดับความสำเร็จการผ่านการประกันคุณภาพการศึกษาจากผู้ประเมินภายนอก จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมตามที่กำหนด

3. ตัวชี้วัดด้านเวลา ให้ระบุความรวดเร็วในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือการบริการ เช่น ร้อยละของผู้ให้บริการตามระยะเวลาที่กำหนด ระยะเวลาที่สามารถส่งงานได้ตามที่กำหนด

4. ตัวชี้วัดด้านต้นทุน ให้ระบุ ค่าใช้จ่ายของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น ราคาต่อหน่วยที่ลดลง หรือ ราคาต่อหน่วยในวงเงินที่กำหนด อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อหัว ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้

ผู้ใดก็ตาม
สนใจให้รายละเอียด

กิจกรรมใดก็ตาม

กระบวนการกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดเป็น เป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าประสงค์ ดังนั้น ในการกำหนดตัวชี้วัดจึงจำเป็นต้องพิจารณาให้ ครอบคลุมเป้าประสงค์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. นำประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จ โดย กำหนดว่าวัตถุประสงค์ของการกำหนดตัวชี้วัด นั้น เป็นตัวชี้วัดประเภทใดหรือระดับใด เช่น ระดับ กระทรวง ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับ โรงเรียน

ประเด็นกลยุทธ์	เป้าประสงค์	ระดับตัวชี้วัด			
		กระทรวง	สพฐ.	สพท	โรงเรียน

2. วิเคราะห์เป้าประสงค์ โดยมุ่งตอบคำถามว่า “เราจะรู้ได้อย่างไรว่า เป้าประสงค์ที่กำหนดนั้น บรรลุผล มีสิ่งใดบ้างเป็นเครื่องบ่งชี้” ซึ่งเครื่องบ่งชี้นั้น ต้องส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กลุ่มเป้าหมาย หรือ ผู้รับบริการ ของหน่วยงาน เช่น นักเรียนอ่านออก เขียนได้ และคิดเลขเป็น

3. กำหนดองค์ประกอบของตัวชี้วัดว่าจะแบ่งเป็นด้านใดบ้าง ไ้ ถ้าเป็นระดับ กระทรวงและกรมประกอบไปด้วยตัวชี้วัดด้านปริมาณ คุณลักษณะ เวลา กลุ่มเป้าหมายและสถานที่ สำหรับกลุ่มที่ต่ำกว่าระดับกรมหรือในระดับผลผลิต มีองค์ประกอบด้าน ปริมาณ คุณลักษณะ ต้นทุน และเวลา

3.1 ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ใช้ตัวเลขที่เป็น อัตราส่วนมาตรา (Ratio Scale) ช่วงมาตรา (Interval Scale) และลำดับมาตรา (Ordinal Scale) โดยระบุจำนวนของวัตถุที่ถูกกระทำ เช่น ร้อยละของนักเรียนที่อ่านออกเขียนได้ อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของคะแนนเฉลี่ย กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย

3.2 ตัวชี้วัดเชิงคุณลักษณะ ใช้ตัวเลขที่เป็น นามมาตรา (Nominal Scale) โดย ระบุมาตรฐานของวัตถุที่ถูกกระทำ หรือการเปลี่ยนแปลงของวัตถุ เช่น ระดับความสำเร็จการผ่านการ ประกันคุณภาพการศึกษาจากผู้ประเมินภายนอก จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมตามที่กำหนด

3.3 ตัวชี้วัดด้านเวลา ให้ระบุความรวดเร็วในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือการบริการ เช่น ร้อยละของผู้ให้บริการตามระยะเวลาที่กำหนด ระยะเวลาที่สามารถส่งงานได้ตามที่กำหนด

3.4 ตัวชี้วัดด้านต้นทุน ให้ระบุ ค่าใช้จ่ายของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น ราคาต่อ หน่วยที่ลดลง หรือ ราคาต่อหน่วยในวงเงินที่กำหนด อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อหัว ร้อยละของงบประมาณ ที่สามารถประหยัดได้

4. เขียนตัวชี้วัดโดยระดมสมองสร้างตัวชี้วัดออกมาให้ได้มากที่สุด แล้วพิจารณา กลั่นกรองจากเกณฑ์ต่อไปนี้

4.1 มีความสมเหตุสมผลที่อธิบายได้ (Validity)

4.2 ความมีอยู่ของข้อมูล (Availability of Data)

4.3 ความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Reliability of Data)

4.4 ความเคลื่อนไหวของผลที่เกิดขึ้น (Sensitivity) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปริมาณหรือคุณภาพของการดำเนินกิจกรรม

4.5 ตัวชี้วัดนั้นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์มากน้อยเพียงใด

4.6 ตัวชี้วัดสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือแสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่

4.7 ความพร้อมของข้อมูล(Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

4.8 ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหาจะมากหรือน้อยเพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลเพื่อตัวชี้วัดนั้นๆ

4.9 ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy)เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความถูกต้องแม่นยำเพียงใด

4.10 ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปผลใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI)

4.11 ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุผลหรือไม่ (Relationships with other KPIs)

5. ระบุค่าตัวชี้วัดผลงาน ซึ่งต้องแสดงเป็นตัวเลขที่อยู่ในรูปลักษณะของร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) จำนวน (Number) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean)

6. กำหนดข้อมูลฐานและค่าเป้าหมาย ข้อมูลพื้นฐาน แสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นในอดีต หรือ ในปีปัจจุบันข้อมูลพื้นฐานเป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมายตัวชี้วัดบางตัว อาจจะไม่มียข้อมูลพื้นฐาน เนื่องจากไม่เคยมีการวัดหรือเก็บข้อมูลมาก่อน เป้าหมาย เป็นค่าของตัวชี้วัดที่ต้องการที่จะบรรลุ มีวิธีการตั้งเป้าหมาย ดังนี้

6.1 ตั้งเพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

6.2 ตั้งเปรียบเทียบกับหน่วยงานในลักษณะเดียวกัน (Benchmarking)

6.3 ตั้งตามสิ่งที่ลูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ลูกค้าคาดหวัง

6.4 ตั้งตามผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่หน่วยงานมีอยู่ในปัจจุบัน

6.4 ตั้งตามสิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Mapping)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เปรียบเสมือนเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการบูรณาการเครื่องมือต่าง ๆ ในการบริหารกลยุทธ์เข้าด้วยกัน เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการสื่อสารและแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) จะนำเสนอถึงหลักการและแนวทางในการจัดทำ ดังต่อไปนี้

ความหมาย

แผนที่กลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่นำเสนอความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานในมุมมองต่าง ๆ อย่างมีเหตุมีผล ตามหลักการ BALANCED SCORECARD ที่พัฒนาโดย เดวิด นอร์ตัน (David Norton) ผู้บริหารระดับสูงของสถาบันโนแลนดอร์ตัน และศาสตราจารย์โรเบิร์ต แคปแลนด์ (Robert Kaplan) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในรูปแบบความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์ระหว่าง ผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนาในมุมมองทางการเงิน Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และการพัฒนาหน่วยงาน (Learning and Growth Perspective) อันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

ประโยชน์ของแผนที่กลยุทธ์

1. เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จ และทิศทางของหน่วยงานให้ชัดเจนขึ้น
2. เพื่อเป็นการทำให้แต่ละหน่วยงานมั่นใจว่าเป้าประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จมีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล อีกทั้งมีเป้าประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จที่ครอบคลุมในทุกๆ มิติ อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

มิติมุมมองแผนที่กลยุทธ์ตามหลัก Balanced Scorecard

มิติหรือมุมมองของแผนที่กลยุทธ์ มาจากคำภาษาอังกฤษคำเดียวกันคือคำว่า Perspective หรือมิติตามหลัก Balanced Scorecard ประกอบด้วย ๔ มุมมอง ได้แก่

มุมมองทางการเงิน ได้แก่ การเพิ่มขึ้นของรายได้ การลดลงของต้นทุน หรือการเพิ่มขึ้นของรายได้ด้วยวิธีการอื่นๆ เป็นต้น

มุมมองด้านลูกค้า ได้แก่ ส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น การรักษาลูกค้าเดิม การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือชื่อเสียงของกิจการที่ดี เป็นต้น

มุมมองด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การดำเนินงานที่รวดเร็วขึ้น กระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา หรือกระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ การเพิ่มทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพ วัฒนธรรมหน่วยงานที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความสามารถ การมีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดี

การประยุกต์ใช้แผนที่กลยุทธ์กับราชการของไทย

ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ ได้ประยุกต์มุมมองของ Balanced Scorecard ให้เข้ากับระบบราชการไทยเสียใหม่ ซึ่งประกอบด้วยมุมมอง ดังนี้

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business) มีหลักให้ส่วนราชการ แสดง ผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิด ประโยชน์สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) มีหลักการให้ส่วน ราชการแสดงการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ แก่ผู้รับบริการ เป็นต้น

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) มีหลักการให้ ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการใช้ บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงิน เป็นต้น

มิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร (Capacity Building) มีหลักการให้ส่วนราชการแสดง ความสามารถในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น การลดอัตราค่าจ้างหรือการ จัดสรรอัตราค่าจ้าง การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำ ระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

การประยุกต์ใช้แผนที่กลยุทธ์ในหน่วยงานทางการศึกษา

สำหรับหน่วยงานทางการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษา/ระดับโรงเรียน สามารถ กำหนดมิติที่แตกต่างจากข้างต้นก็สามารถทำได้ เช่น โรงเรียนตีประจำอำเภอ ได้กำหนดมุมมองระดับ สถานศึกษา คือ ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านกระบวนการภายใน ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต ด้านงบประมาณและทรัพยากร นอกจากนี้ ส่วนราชการ สามารถ กำหนดมิติของ ได้มากกว่า 4 ด้านก็ ได้ และแตกต่างไปจากที่ได้กล่าวถึงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ของหน่วยงาน

กระบวนการจัดทำแผนที่กลยุทธ์

ในการจัดทำแผนที่กลยุทธ์ มิติที่ส่วนราชการส่วนใหญ่นิยมใช้คือมิติตามคำรับรอง การปฏิบัติราชการตามที่ สำนักงานพัฒนาระบบราชการกำหนด ขอนำเสนอกระบวนการจัดทำแผนที่ กลยุทธ์ ดังนี้

1. วิเคราะห์เป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นกลยุทธ์ เป็นการนำประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์หลักที่ได้จัดทำไว้แล้วมาศึกษาแล้วจำแนกตามมิติเพื่อนำไปสู่การเขียนแผนที่กลยุทธ์

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มีหลักให้ส่วนราชการแสดง ผลงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ เพื่อให้เกิดประโยชน์ สุขต่อประชาชนและผู้รับบริการ เช่น ผลสำเร็จในการพัฒนาการปฏิบัติราชการ เป็นต้น

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงการให้ ความสำคัญกับผู้รับบริการในการให้บริการที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ เป็นต้น

มติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการปฏิบัติราชการ เช่น การลดค่าใช้จ่าย การลดระยะเวลาการให้บริการ และความคุ้มค่าของการใช้เงินเป็นต้น

มติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร มีหลักการให้ส่วนราชการแสดงความสามารถในการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือหน่วยงาน เช่น การลดอัตราค่าจ้างหรือการจัดสรรอัตราค่าจ้าง การมอบอำนาจการตัดสินใจ การอนุมัติ อนุญาต ไปยังระดับปฏิบัติการ การนำระบบอิเล็กทรอนิกส์มาใช้กับงาน เป็นต้น

2. เมื่อได้มุมมองดังกล่าวก็นำมาเข้าตารางการวิเคราะห์ เพื่อทำการจำแนกตามมิติ พร้อมทั้งกำหนดรหัส เป้าประสงค์

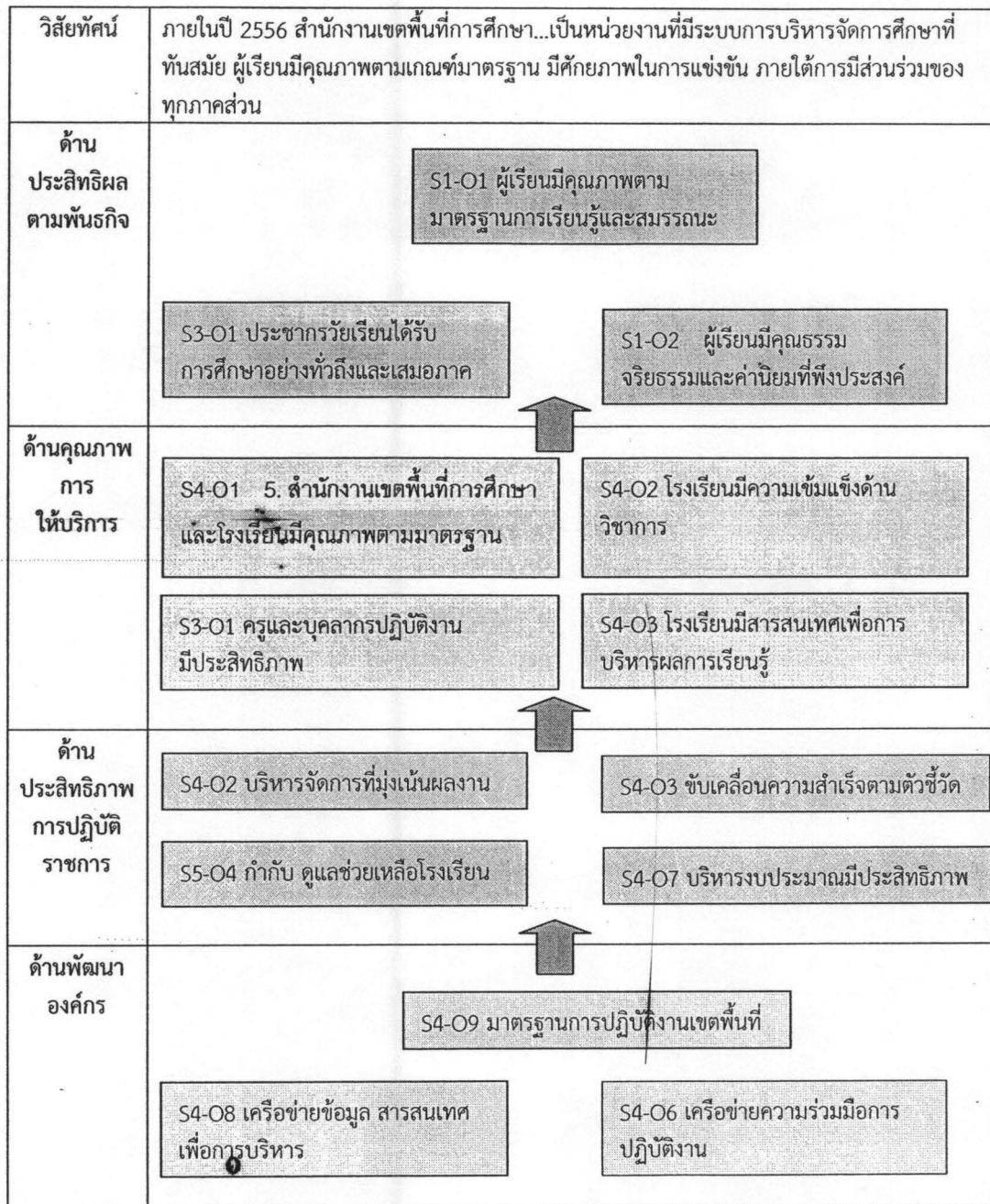
ประเด็นกลยุทธ์	เป้าประสงค์หลัก	มิติ				รหัส
		1	2	3	4	
1. พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพและมีศักยภาพในการแข่งขัน	1. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้และสมรรถนะหลักตามหลักสูตร	/				S1-O1
	2. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์	/				S1-O2
2. เสริมสร้างและขยายโอกาสทางการศึกษา	3. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเสมอภาค	/				S2-O1
3. พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ	4. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถ ทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ		/			S3-O1
4. พัฒนาประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการการศึกษา	5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน		/			S4-O1
	6 โรงเรียนมีความเข้มแข็งด้านวิชาการในด้านหลักสูตร การเรียนรู้ สื่อ และการประเมินผลการเรียนรู้		/			S4-O2
	7 โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อการบริหารผลการเรียนรู้		/			S4-O3
	8. มีระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลงาน			/		S4-O4
	9. มีระบบการขับเคลื่อนความสำเร็จตามตัวชี้วัด			/		S4-O5
	10. มีระบบการกำกับ ดูแลช่วยเหลือโรงเรียน			/		S4-O6
	11. มีระบบการพัฒนาอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา			/		S4-O7
	12. มีเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน				/	S4-O9
	13. บริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ			/		S4-O10
	14. มีระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหาร				/	S4-O11
	15. มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเขตพื้นที่				/	S4-O12

สัญลักษณ์ S หมายถึง กลยุทธ์ที่..... O หมายถึง เป้าหมายความสำเร็จที่..

3. จัดเรียงลำดับ รหัส เป้าประสงค์ และมิติโดยนำมาจัดกลุ่มตามมิติและภายในมิติ
จัดลำดับความสำคัญ

รหัส	เป้าประสงค์	มิติ
S1-O1	1. ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้และสมรรถนะหลักตามหลักหลักสูตร	1
S1-O2	2. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์	1
S2-O1	3. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและเสมอภาค	1
S3-O1	4. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถ ทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	2
S4-O1	5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐาน	2
S4-O2	6. สถานศึกษามีความเข้มแข็งด้านวิชาการด้านหลักสูตร การเรียนรู้ สื่อ และการประเมินผลการเรียนรู้	2
S4-O3	7. โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาเพื่อการบริหารผลการเรียนรู้	2
S4-O4	8. มีระบบการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นผลงาน	3
S4-O5	9. มีระบบการขับเคลื่อนความสำเร็จตามตัวชี้วัด	3
S4-O6	10. มีระบบการกำกับ ดูแลช่วยเหลือโรงเรียน	3
S4-O7	11. มีระบบการพัฒนาอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา	3
S4-O10	13. บริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ	3
S4-O9	12. มีเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน	4
S4-O11	14. มีระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหาร	4
S4-O12	15. มีมาตรฐานการปฏิบัติงานเขตพื้นที่	4

4. สร้างเส้นเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ ในแต่ละมุมมอง โดยเน้นความเป็นเหตุเป็นผล ในขั้นแรกอาจจะเขียน ในขั้นแรกอาจจะเขียนเส้นเชื่อมโยงโดยใช้ดินสอเพื่อสะดวกในการแก้ไข โดยการเชื่อมโยงทุกเป้าประสงค์เข้าด้วยกัน กล่าวคือ ทุกวัตถุประสงค์จะมีเส้นเชื่อมโยงกัน ซึ่งอาจจะมีทั้งเชื่อมโยงภายในมุมมองเดียวกัน และต่างมุมมองกัน



5. จัดทำคำอธิบาย โดยเขียนคำอธิบายแผนผังจากเส้นเชื่อมโยงเพื่อนำเสนอผู้บริหารหรือผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

คำอธิบายแผนที่กลยุทธ์
วิสัยทัศน์ ภายในปี 2556 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน มีศักยภาพในการแข่งขัน ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
การที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะบรรลุตามวิสัยทัศน์ คือ ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน มีศักยภาพในการแข่งขัน ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนนั้น ผู้เรียนต้องมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้และสมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามหลักสูตร ซึ่งต้องได้รับการบริการสนับสนุนทางวิชาการจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จนโรงเรียนมีความเข้มแข็ง โดยการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนสารสนเทศเพื่อการบริหารผลการเรียนรู้ ซึ่งต้องกระทำอย่างเป็นระบบ มีการกำกับติดตาม ดูแลช่วยเหลือ โรงเรียนอย่างใกล้ชิด รวมทั้งการบริการ สนับสนุนการบริหารงบประมาณ ภายใต้กรอบการทำงานตามมาตรฐานเขตพื้นที่การศึกษา

6. ตรวจสอบรูปแบบแผนที่กลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบได้ ว่าครอบคลุมทุกมุมมองหรือไม่ ความเข้าใจของแต่ละบุคคลมีความเข้าใจตรงกันหรือไม่ เส้นการเชื่อมโยงมีความเหมาะสมที่จะเป็นเหตุเป็นผลหรือไม่

7. นำเสนอแผนที่กลยุทธ์ ต่อผู้เกี่ยวข้อง

อช.ลพ.

เมื่อ ๑๐ กันยายน ๒๕๕๖
 ผอ.สพป.ลพ.

แผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง

เมื่อหน่วยงานได้จัดทำแผนกลยุทธ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว สิ่งที่สำคัญที่จะขาดไม่ได้ คือการมีปัจจัยมาสนับสนุนการดำเนินงานซึ่งหมายถึงงบประมาณที่จะใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ดังนั้น หน่วยงานจำเป็นต้องมีการจัดทำ แผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง (Medium Term Expenditure Framework : MTEF)

แผนงบประมาณระยะปานกลาง คือ การกำหนดวงเงินค่าใช้จ่ายในช่วง 3-5 ปี ข้างหน้า เป็นแผนที่ปรับหมุนไปข้างหน้า (Rolling Plan) ไปอีก 1 ปี เมื่อได้รับงบประมาณปีปัจจุบัน และมีการปรับกรอบวงเงินเนื่องจากราคาราคาวัสดุเปลี่ยนแปลง หรือมีนโยบายใหม่

จรัส สุวรรณมาลา (2546 : 128) ได้ให้ความหมายว่า แผนงบประมาณระยะปานกลาง หมายถึง เอกสารที่แสดงข้อมูลตัวเลขประมาณการรายได้ รายจ่าย ภาระผูกพันทางการเงิน และสถานะทางการเงิน และสถานะทางการเงินการคลังของหน่วยงาน ที่เชื่อมโยงกับการกิจ วิสัยทัศน์ และแผนการดำเนินงานในช่วง 4 ปีข้างหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ ตัวเลขประมาณการทางการเงินการคลังที่แสดงไว้ในแผนงบประมาณ 4 ปีข้างต้นนี้เป็นตัวบ่งชี้ หรือเกณฑ์อ้างอิงสำหรับประเมินผลสำเร็จของการรักษาวินัยทางการเงินการคลัง และการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานในช่วง 4 ปี ข้างหน้า

ความเป็นมาของการจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง สืบเนื่องมาจากการจัดทำงบประมาณส่วนใหญ่มักจะทำเป็นรายปี ซึ่งการท่างบประมาณในช่วงสั้นๆ เพียง 1 ปี ได้ถูกวิจารณ์ว่า เป็นการทำให้ไม่สามารถใช้งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณมักถูกมองว่า เป็นเรื่องที่ทำเป็นเฉพาะกิจ และแยกเป็นส่วนๆโดยไม่คำนึงถึงการตัดสินใจที่เกิดขึ้นในอดีต และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประเทศในกลุ่ม OECD ซึ่งนำโดยสหราชอาณาจักร ได้เริ่มใช้การวางแผนงบประมาณระยะปานกลางในการจัดทำงบประมาณ เพื่อแก้จุดอ่อนของการท่างบประมาณ 1 ปี

ความล้มเหลวในการเชื่อมโยงนโยบาย แผน และงบประมาณ เป็นเหตุสำคัญที่ทำให้การใช้งบประมาณของประเทศที่กำลังพัฒนา ไม่บรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ประเทศต่างๆ เริ่มใช้แผนงบประมาณระยะปานกลางเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้น แผนงบประมาณระยะปานกลาง ได้กลายเป็นทางเลือกในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณขององค์กรให้ ความช่วยเหลือระดับโลกเป็นผู้กระตุ้นให้มีการใช้แผนงบประมาณ ระยะปานกลางอย่างกว้างขวาง ประเทศที่ให้ยืมเงิน และขอยืมเงิน รวมทั้งธนาคารโลกสนับสนุนให้ใช้แผนงบประมาณระยะปานกลางเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการใช้งบประมาณ

การท่างบประมาณรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี ทำให้สามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณ ทำให้หน่วยงานเห็นความสำคัญของการวางแผน ทำให้มองเห็นแนวทางการบรรลุเป้าหมายของงานที่ยากและต้องใช้เวลา ความสำคัญที่ต้องให้หน่วยงานจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลางมีดังนี้

1. การจัดท่างบประมาณรายจ่ายปี ต่อ ปี เป็นระยะเวลาที่สั้นไปสำหรับการนำข้อมูล ผลการปฏิบัติงานมาตัดสินใจท่างบประมาณในปีต่อไป

2. การจัดทำงบประมาณในปัจจุบันเป็นงบประมาณแบบปีต่อปีหน่วยงานไม่ทราบว่าต่อไปจะได้รับงบประมาณเท่าไร ทำให้ไม่สามารถวางแผนได้สอดคล้องกับงบประมาณที่ได้รับ

3. การบริหารงานลำบากเนื่องจากงบประมาณที่ได้รับในแต่ละปีไม่แน่นอน

4. หน่วยงานมองไม่เห็นความสำคัญของการวางแผนไม่ทราบว่า ปีต่อไปจะได้รับงบประมาณเท่าไร และเมื่อได้รับงบประมาณก็จะน้อยกว่าที่วางแผนไว้มาก และไม่ให้ความสำคัญกับการวางแผน

Rolling Plan.

การวางแผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลาง มีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ประมาณการรายได้จากแหล่งต่างๆทั้งจากเงินงบประมาณและเงินนอก งบประมาณจริงเท่า / 407 620, งบประมาณล่วงหน้า 3 ปี โดยใช้ข้อมูลย้อนหลัง 3-5 ปี เป็นฐานในการประมาณการในอนาคต 3 ปี ข้างหน้า, เติมน้ำ

ขั้นตอนที่ 2 จัดทำประมาณการรายจ่ายล่วงหน้า 3 ปี 650 บว 50 รายจ่าย

ขั้นตอนที่ 3 จัดลำดับความสำคัญของงาน/โครงการ และจัดทำประมาณวงเงิน รวมของแต่ละหน่วยงาน/โครงการ ให้พอกับกรอบวงเงินที่คาดคะเนไว้ มาดเงินกวัดขึ้น ก็ออกมาแล้วลำดับ ความสำคัญ
เสียงเงินของผู้อื่น 50 บาท/โครงการ

ขั้นตอนที่ 4 กำหนดเป้าหมายผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ ล่วงหน้า 3 ปี

ขั้นตอนที่ 5 จัดทำกรอบรายได้ให้สอดคล้องกับกรอบรายจ่ายโดยใช้ข้อมูลจากประมาณการรายได้ล่วงหน้า 3 ปี

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำแผนงบประมาณรายจ่ายระยะปานกลางให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ

ขั้นตอนที่ 7 ปรับกรอบของเงินในแผนงบประมาณระยะปานกลางให้เป็นปัจจุบันทุกปี

ขั้นตอนที่ 8 มีการทบทวนเป้าหมายผลผลิตตัวชี้วัดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์การจัดสรรงบประมาณประจำปี

ขั้นตอนที่ 9 ปรับปรุงแผนงบประมาณระยะปานกลางทุกปี เพื่อให้การทำงานงบประมาณครอบคลุม 3 ปี งบประมาณล่วงหน้า (Rolling Plan)

การทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ ๑. งบประมาณ

1. ส่วนที่กำหนดจากหน่วยงานระดับบน (Top down) ได้แก่ กลยุทธ์และแนวทางดำเนินงาน กรอบวงเงิน และเป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ส่วน กำหนดวงเงิน ลงมา / ไร่เงิน

2. ส่วนที่กำหนดจากข้างล่าง (Bottom up) ได้แก่การจัดทำแผน/โครงการ ตรงตามความต้องการของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายและวงเงินที่ได้รับจัดสรร

ตัวอย่างตารางจัดทำแผนงบประมาณระยะปานกลาง

ตารางที่ 1 ประมาณการรายได้

รายได้	2553 ปีที่ผ่านมา	2554 ปีปัจจุบัน	2555 ปีที่ขอตั้ง งบประมาณ	2556 คาดคะเน ปีที่ 1	2557 คาดคะเน ปีที่ 2	2558 คาดคะเน ปีที่ 3
1.เงินงบประมาณ						
-						
-						
-						
2.เงินนอกประมาณ						
-						
-						
-						
รวม						

ตารางที่ 2 ประมาณการรายจ่าย

โครงการ	2553 ปีที่ผ่านมา	2554 ปีปัจจุบัน	2555 ปีที่ขอตั้ง งบประมาณ	2556 คาดคะเน ปีที่ 1	2557 คาดคะเน ปีที่ 2	2558 คาดคะเน ปีที่ 3
1.						
2.						
รวม						

1. 1.1
2. 1.2
3. การมีส่วนร่วม
4. การเสนอแนะต่อองค์กร

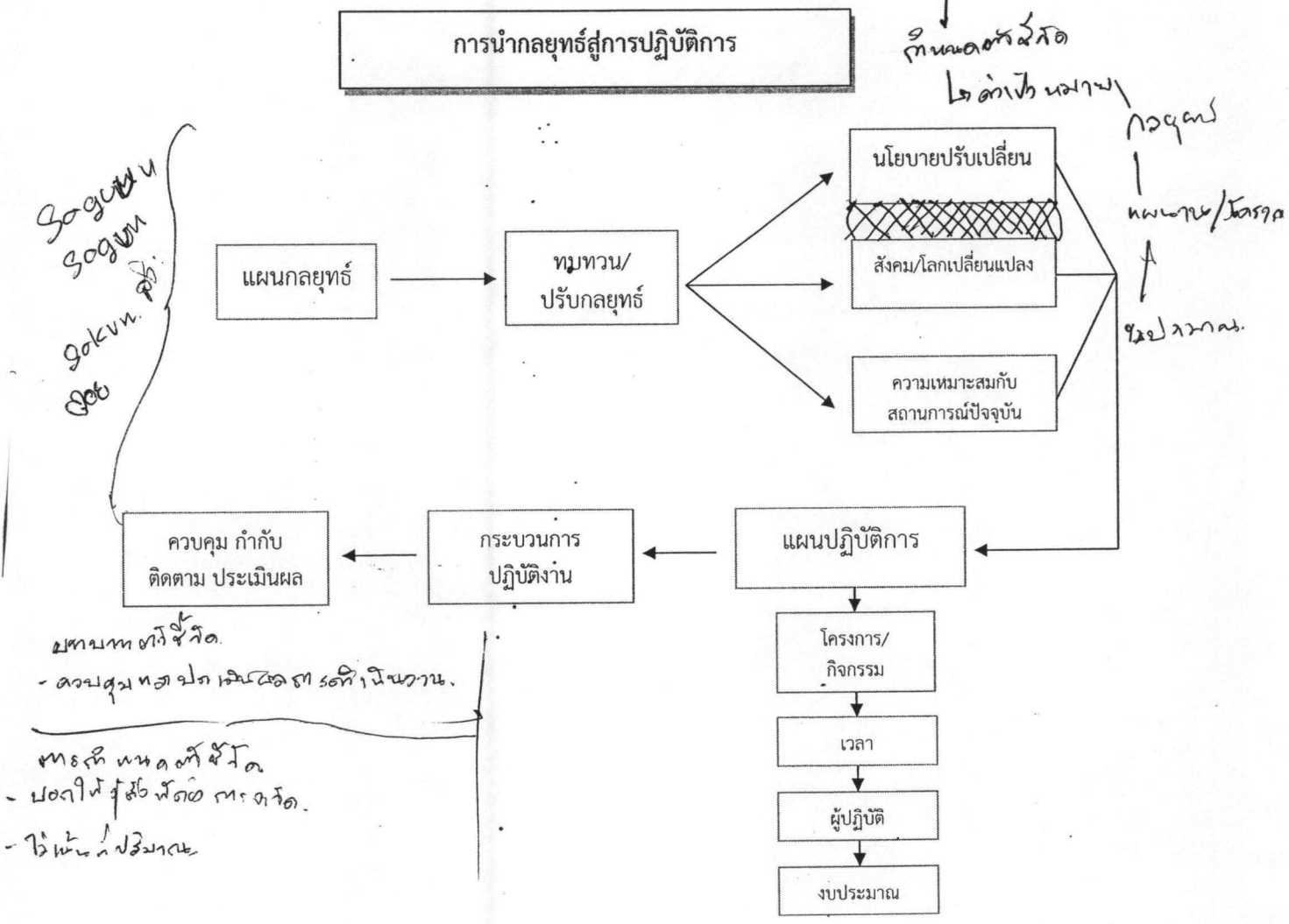
บทที่ 2 การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ เป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ในช่วงการปฏิบัติ ซึ่งจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมา เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขั้นตอนตามรายละเอียดแผนภูมิดังนี้

กรณีแนวคิดใหม่

- ข้อได้เปรียบ
- แนวโน้มในทิศทาง Smart s. specific = สามารถใช้
- M. measurable สามารถวัดได้
- A. Attainable สามารถบรรลุได้
- R. Realistic อยู่ภายใต้ความเป็นจริง
- T. Timely (สิ่งที่น่าพอใจ)

วิเคราะห์ → นำกลยุทธ์มาปฏิบัติ



กรณีแนวคิดใหม่ที่ใช้ในแผนภูมิ การนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

Input

ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ สามารถดำเนินการตามแผนภูมิโดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์
2. ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้
 - นโยบายหน่วยเหนือ หรือนโยบายหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยน
 - สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์
 - กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
3. จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ เป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดงบประมาณ จากการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ หลัก ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ
4. ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน ระบบงาน บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวมีองค์ความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจาก การพัฒนาองค์กร การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blue print for Change) เป็นต้น
5. ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการดังนี้
 - ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน
 - กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน
 - การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น ๆ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ

ในการเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับส่วนต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องประสานกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลา ในลำดับต่อไปนี้จะเป็นการนำเสนอการจัดทำแผนปฏิบัติการ

ความหมาย

แผนปฏิบัติการ คือ เครื่องคำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ กล่าวคือ เป็นสิ่งยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จที่กำหนดไว้เช่นกัน

แผนปฏิบัติการ คือ ผลของการแปลงความคิดในการจะทำการสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ในมโนสมองของคนทำงานให้ออกมาอยู่ในกระดาษหรือไฟล์คอมพิวเตอร์ที่ผ่านกระบวนการในการ

จัดทําแผน 9 ขั้นตอน
Input → output → outcome
ปัจจัย → ผลผลิต → ผลลัพธ์

101

ประหยัด → ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ
Economy Efficiency Effectiveness

กลั่นกรองแล้วว่าเป็นไปได้ และสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้ โดยมี
วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ คือ

1. เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไวล่วงหน้า
3. เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
4. เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
5. เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไวล่วงหน้า
6. เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มากยิ่งขึ้น เพราะทุกคนจะทราบว่าใครจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร

7. เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
 8. เพื่อให้แผนที่วางไว้มີความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด
- สรุป แผนปฏิบัติการ คือ แผนที่ทำขึ้นสำหรับใช้ในการบริหารหน่วยงานให้เกิด

ความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนด มีระบบการ
ทำงานที่ชัดเจนและเป็นขั้นตอน มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีการตรวจสอบผลการทำงาน

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการ

1. เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไวล่วงหน้า
3. เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
4. เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
5. เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไวล่วงหน้า
6. เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

มากยิ่งขึ้น เพราะทุกคนจะทราบว่าใครจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร

7. เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
8. เพื่อให้แผนที่วางไว้มີความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติงานจริงให้มากที่สุด

ที่สุด

โอกาสความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

การนำเสนอแผนปฏิบัติการ ส่วนใหญ่เรามักจะมุ่งเน้นการจัดทำแผนการสร้าง
ความมั่นใจว่าจะทำได้ตามแผนอย่างไร แต่ยังขาดส่วนที่จะสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารได้เห็นว่า ถ้า
แผนปฏิบัติการนี้ประสบความสำเร็จจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ในส่วนนี้จึง
เป็นการที่ผู้จัดทำแผนต้องสรุปในภาพรวมให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ถ้าทำตามแผนปฏิบัติการตามที่กำหนด
ไว้แล้วจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง จะช่วยให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่มากนักน้อยเพียงใดเพราะ
อะไร

สรุป

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ประเด็นสำคัญอยู่ที่การได้มา
ซึ่งความจำเป็นในการจัดทำแผน การจัดทำแผนและการวิเคราะห์โอกาสผลสำเร็จที่เกิดจากแผนที่
มีเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ในแต่ละปีทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ ควรมีการ

ปรึกษาหารือถึงแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรจะเป็นอย่างไร จะได้ออกมาในแนวทางเดียวกัน รวมถึงทั้งสองฝ่ายต้องหาข้อสรุปร่วมกันว่า สิ่งที่คาดหวังจากการนำเสนอแผนปฏิบัติการนั้นคืออะไร ไม่ใช่แค่เพียงมีแผน ไม่ใช่แค่แผนดูดี นำเสนอเก่ง แต่จะต้องมีส่วนที่วิเคราะห์ผลกระทบของแผนที่มีต่อเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ถ้าสามารถทำได้ครบถ้วนตามที่นำเสนอมานี้ เชื่อได้ว่าโอกาสที่แผนปฏิบัติการจะเป็นเพียงกระดาษสำหรับการนำเสนอก็จะมีน้อยลง แผนปฏิบัติการก็จะกลายเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพให้ทั้งกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในทุกสายงานอย่างแท้จริง

“Plan your work, Work your plan, your plan will work”

แผนงานและโครงการคืออะไร

แผนงานและโครงการ เป็นสัญญาเพื่อที่จะทำงานร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย คือ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานหรือสายงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ที่กำหนดขึ้นภายใต้วัตถุประสงค์และขอบข่ายงานที่ได้กำหนดไว้ แผนงานและโครงการเป็นการเพิ่มศักยภาพการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งต้องมีการหารือกันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และในแต่ละกิจกรรม แต่ละขั้นตอน ต้องกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและระยะเวลาสิ้นสุด มีตัววัดความสำเร็จแต่ละกิจกรรมและขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง

แผนงาน

แผนงาน หมายถึง กลุ่มของงานหรือโครงการที่มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องเชื่อมโยงกันที่อยู่ภายใต้ภารกิจ หน้าที่ของหน่วยงานหนึ่ง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

โครงการ

โครงการ หมายถึง กิจกรรมที่เป็นหน่วยอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผน และนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดโดยแผนสำหรับกิจการต่าง ๆ ต้องระบุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด อีกความหมายหนึ่ง โครงการ คือ การวางแผนล่วงหน้า ที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า แต่ละโครงการ มีเป้าหมายเพื่อการผลิตหรือการให้บริการ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของแผนงาน ดังนั้น โครงการจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการวางแผนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ลักษณะโครงการที่ดี

1. สามารถแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานได้และปฏิบัติงานได้
3. รายละเอียดของโครงการมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน เช่น วัตถุประสงค์ สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล วิธีดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป็นต้น
4. อ่านแล้วเข้าใจว่าเป็นโครงการอะไร ทำไปเพื่ออะไร มีขอบเขตการดำเนินงานแค่ไหน และมีประโยชน์อย่างไร
5. ระยะเวลาในการดำเนินงานมีการระบุวันที่เริ่มต้นและสิ้นสุด
6. กำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม
7. มีวิธีการติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน

การเขียนเค้าโครงของโครงการ

การเขียนโครงการในแผนปฏิบัติการมีเค้าโครงการเขียนหลายรูปแบบซึ่งแล้วแต่หน่วยงานจะใช้เค้าโครงแบบใด ซึ่งรูปแบบของหน่วยงานต่างๆอาจจะแตกต่างกันไป ในที่นี้จะขอเสนอการเขียนรูปแบบการเขียนโครงการจำนวน 2 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบประเพณีนิยม (Conventional method) ประกอบด้วย

โครงการ.....

แผนงาน.....

สนองกลยุทธ์ที่.....

ลักษณะโครงการ.....

ผู้รับผิดชอบโครงการ.....

ระยะเวลาดำเนินการ.....

1. หลักการและเหตุผล

.....

.....

.....

.....

.....

2. วัตถุประสงค์

2.1

2.2

3. เป้าหมาย

3.1

3.2

4. กิจกรรมและการดำเนินงาน

ที่	กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
	๑		

5. รายละเอียดการใช้งบประมาณ

ที่	กิจกรรม/รายการ	เงินงบประมาณ				เงินนอก งบประมาณ	รวม
		ตอบแทน	ใช้สอย	วัสดุ	รวม		
	กิจกรรมที่ 1						
	1.1						
	1.2						
	กิจกรรมที่ 2						
	2.1						
	2.2						
	รวม						

(สามารถถัวจ่ายได้ทุกรายการ)

6. การประเมินผล

ตัวชี้วัดความสำเร็จ	วิธีการประเมิน	เครื่องมือที่ใช้

7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

.....

.....

.....

.....

รายละเอียดคำอธิบายเค้าโครงของโครงการ

1. โครงการ

การตั้งชื่อโครงการต้องตั้งชื่อให้สอดคล้องกับงานที่ทำ มีความชัดเจนในตัวเป็นที่เข้าใจง่าย เราใจคนอ่าน สั้นกะทัดรัด ชื่อโครงการบ่งบอกว่าทำอะไร เช่น

- โครงการรักการอ่าน
- โครงการมีคฤเทศน์น้อย
- โครงการอ่านไวเขียนคล่อง
- โครงการหมอภาษา
- โครงการเขียนเชิงสร้างสรรค์
- โครงการวิจัยและพัฒนาเด็กเรียนช้า ฯลฯ

2. แผนงาน

แผนงานเป็นไปตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่กำหนดไว้ เพื่อการเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ เช่น

- แผนงานขยายโอกาสและพัฒนาการศึกษา

- แผนงานสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี
- แผนงานแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้

3. สมองกลยุทธ์

ให้ใส่เลขข้อกลยุทธ์และชื่อกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับโครงการที่จะ

จัดทำ

4. ลักษณะโครงการ

ให้ระบุว่าเป็นโครงการใหม่ หรือโครงการต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา

5. ผู้รับผิดชอบ

ให้ระบุชื่อของผู้ที่จะเป็นผู้ดำเนินงานโครงการนี้ หากมีผู้ดำเนินการหลายคนก็ให้

ระบุชื่อไว้ทุกคน

6. ระยะเวลาการดำเนินการ

เวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ โดยเริ่มนับตั้งแต่วันที่เริ่ม

ดำเนินการจนถึงวันสิ้นสุดโครงการ เช่น

- 1 ตุลาคม 2554 - 30 กันยายน 2554
- 15 พฤษภาคม 2554 - 30 กันยายน 2554

7. หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผลจะตอบคำถามว่า ทำไมจึงต้องทำโครงการนั้น หลักการและเหตุผลจะบอกถึงความจำเป็นและความเป็นมาของโครงการ มีข้อมูลที่ใช้แสดงเหตุผลหรืออ้างอิงในการทำโครงการ ผู้เสนอโครงการจึงต้องให้เหตุผลหรือแสดงถึงที่มาและความจำเป็นในการจัดทำโครงการให้ชัดเจน แสดงข้อมูล มีตัวเลขสนับสนุนให้น้ำหนักแสดงเหตุผลความจำเป็นในการทำโครงการนั้น

8. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของโครงการเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นว่า ถ้าทำตามโครงการแล้วผลงานใดจะเกิดขึ้น ผลผลิตที่เกิดขึ้นคืออะไร

ข้อความที่แสดงวัตถุประสงค์ ต้องระบุชัดเจน ต้องมีลักษณะที่จำเพาะเจาะจง

ไม่คลุมเครือ

คำที่แสดงวัตถุประสงค์คือคำที่วัดได้ นับได้ เป็นสิ่งที่ทำได้ เช่น

- ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความสามารถในการกระบวนกรจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์
- นักเรียนที่มีภาวะทางโภชนาการลดลง

ฯลฯ

9. เป้าหมาย

เป็นการกำหนดผลงานในช่วงระยะเวลาต่างๆของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าจะปฏิบัติอย่างไร จำนวนเท่าใด ในเงื่อนไขเวลาอย่างไร เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อ

เป้าหมายอาจจะแสดงได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น

- อบรมบุคลากรกลุ่มนโยบายและแผนและผู้สนใจ จำนวน 930 คน 4 วัน
- นักเรียนทุกคนได้รับประทานอาหารกลางวันและอาหารเสริมนม

ฯลฯ

10. กิจกรรมและการดำเนินงาน

กิจกรรมหมายถึงวิธีการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายในแต่ละข้อจะแสดงวิธีปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ ของโครงการต่อไป ขั้นตอนของกิจกรรมจะแสดงให้เห็นเด่นชัดว่าใคร (Who) ทำอะไร (what) ทำเมื่อใด (when)

ในกิจกรรมดำเนินงานจะบอกช่วงระยะเวลา ที่จะดำเนินงานตามโครงการ ตั้งแต่เริ่มกิจกรรมแรกจนเสร็จสิ้น

นอกจากนั้นแล้วยังต้องระบุว่าในแต่ละกิจกรรม ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ เพื่อหาผู้รับผิดชอบในการดำเนินการกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จ

11. รายละเอียดการใช้งบประมาณ

ที่	กิจกรรม/รายการ	เงินงบประมาณ				เงินนอกงบประมาณ	รวม
		ตอบแทน	ใช้สอย	วัสดุ	รวม		
1	กิจกรรม ประชุมครูภาษาไทย จำนวน 10 คน เวลา 5 วัน						
	1.1 ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (10 คน * 5 มื้อ * 25 บาท)	-	2,500	-	2,500	-	2,500
	1.2 ค่าอาหารกลางวัน (10 คน * 5 มื้อ * 100 บาท)	-	5,000	-	5,000	-	5,000
	1.3 ค่าตอบแทนวิทยากร 3 ชม. (3 ชม. * 600 บาท)	1,800	-	-	1,800	-	1,800
	1.4 ค่าวัสดุ	-	-	5,000	5,000	-	5,000
	รวม	1,800	7,500	5,000	14,300	-	14,300

(ถัวจ่ายทุกรายการ)

12. การประเมินผล

การประเมินผลเป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้วัดในโครงการนี้และบอกวิธีการที่จะประเมิน และเครื่องมือที่ใช้ประเมิน โดยแยกออกเป็นดังนี้

1) ตัวชี้วัดความสำเร็จ กำหนดตัวชี้วัดที่จะวัดผลสำเร็จ (Output , Outcome)

ของโครงการ เช่น

- ร้อยละของนักเรียนที่อ่านคล่อง
- ความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อโครงการอ่านคล่องเขียนคล่อง

2) วิธีการประเมิน ให้ระบุวิธีประเมิน เช่น

- ทดสอบ
- สัมภาษณ์
- สังเกต

3) เครื่องมือที่ใช้ ให้ระบุเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เช่น

- แบบประเมิน
- แบบสัมภาษณ์

- แบบสังเกต

13. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ หมายถึง “ผลพลอยได้” หรือ “ประโยชน์ที่เป็นผลพลอยได้” เป็นผลที่อาจได้รับนอกเหนือจากผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยทั่วไปผลที่คาดว่าจะได้รับมักจะเกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการแต่แท้ที่จริงแล้วผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นผลที่อาจจะเป็นผลต่อเนื่องจากการทำโครงการ เช่น

- นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้จากการอ่านโดยวิธีหลากหลายทำให้มีนิสัยรักการอ่าน
- นักเรียนมีทักษะในการฝึกวิชาชีพและนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

การวิเคราะห์ความสมบูรณ์หรือความถูกต้องของโครงการ

ในการเขียนโครงการผู้เขียนอาจตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องในเนื้อหาตามหลักของการเขียนโครงการได้โดยใช้ตารางการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางการวิเคราะห์โครงการ

ให้นำโครงการที่เขียนเสร็จแล้วมาวิเคราะห์ให้คะแนนตามตารางด้านล่าง

คะแนน 1 หมายถึง น้อย หรือ ไม่มี 2 หมายถึง ปานกลาง และ 3 หมายถึง มาก

ประเด็นโครงการ	ประเด็นการวิเคราะห์	ค่าคะแนนที่ได้			รวม
		1	2	3	
1. ชื่อโครงการ	1.1 ความถูกต้อง ชัดเจน 1.2 สอดคล้องกับกิจกรรม 1.3 อ่านเข้าใจง่าย เร้าใจ				
2. แผนงาน	ถูกต้องตามหลักการจัดสรรงบประมาณ				
3. หลักการและเหตุผล	3.1 แสดงความเป็นมา 3.2 มีข้อมูล ทฤษฎี สนับสนุน 3.3 บอกความต้องการแก้ปัญหาหรือพัฒนา				
4. วัตถุประสงค์	4.1 บอกสิ่งที่ต้องการให้เกิดหลังดำเนินโครงการ 4.2 มีความเป็นไปได้ 4.3 สอดคล้องกับกิจกรรมที่ทำ				
5. เป้าหมาย	5.1 แสดงผลงานในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ 5.2 ระบุกลุ่มที่จะดำเนินงาน 5.3 ระบุจำนวนหรือวันเวลาสถานที่ที่จะดำเนินการ				
6. กิจกรรมและดำเนินงาน	6.1 ลำดับกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง 6.2 กิจกรรมระบุวันเวลาที่ดำเนินการ 6.3 กิจกรรมระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม				
7. รายละเอียดการใช้งบประมาณ	7.1 การเขียนงบประมาณคำนึงถึงความประหยัด 7.2 งบประมาณที่คำนวณถูกต้องตามระเบียบกระทรวงการคลัง 7.3 ความคุ้มค่า เหมาะสม เพียงพอของงบประมาณ				

ประเด็นโครงการ	ประเด็นการวิเคราะห์	ค่าคะแนนที่ได้			รวม
		1	2	3	
8. การประเมินผล	8.1 ตัวชี้วัดสามารถวัดได้ 8.2 บอกวิธีการที่จะประเมิน 8.3 บอกเครื่องมือที่ใช้ประเมิน				
9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ	9.1 บอกผลที่คาดว่าจะได้รับหลังสิ้นสุดโครงการ 9.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับบอกเป็นผลลัพธ์ (Outcomes) 9.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับสูงกว่าวัตถุประสงค์				
รวม / เฉลี่ย					

ถ้าได้คะแนน 66 – 72 คะแนน เป็นโครงการที่ดี/

ถ้าได้คะแนน 56 – 65 คะแนน เป็นโครงการที่พอใช้

ถ้าได้คะแนนต่ำกว่า 55 คะแนน เป็นโครงการที่ต้องปรับปรุง

2. รูปแบบ Log Frame

Log Frame เป็นรูปแบบของการวางแผนการออกแบบโครงการ การติดตามการทำโครงการและการประเมินผลโครงการอย่างเป็นระบบ Log Frame หรือ Logical Framework เป็นตารางเหตุผลสัมพันธ์ คิดค้นขึ้นในปี พ.ศ.2515 โดยบริษัท Practical Concepts Incorporated ในสหรัฐอเมริกาและแพร่หลายไปทั่วโลก

รูปแบบของการวางแผนโครงการแบบ Log Frame

รูปแบบของการเขียนโครงการแบบ Log Frame ที่นิยมกันจะเป็นแบบตาราง 4 X 4 หรือตาราง 16 ช่อง และ 5 X4 หรือ 20 ช่อง โดยจะเรียงลำดับจากแถวบนสุดของตารางในแนวนอน ซึ่งเริ่มตั้งแต่คอลัมน์ ทางด้านซ้ายมือ ดังนี้

1. **สาระสำคัญ / คำสรุป (NS = Narrative Summary)** คือการชี้ให้เห็นว่าโครงการจะดำเนินไปได้ต้องมีรายละเอียดสรุปเป็นข้อ ๆ และในสภาวะที่สรุปควรตรวจนับได้ในเชิงปริมาณ หัวข้อต่าง ๆ จะปรากฏในองค์ประกอบแนวตั้งคือ จุดมุ่งหมายของแผน วัตถุประสงค์ของโครงการ ผลงานหรือผลผลิตของโครงการ กิจกรรมของโครงการ และปัจจัยหรือทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้

2. **ตัวชี้วัดความสำเร็จ (OVI หรือ KPI = Objectively Verifiable Indicators หรือ Key Performance Indicators)** คือการชี้ให้เห็นว่า รายการในแต่ละแถวในคอลัมน์ ที่ 1 (NS) มีตัวชี้วัดความสำเร็จกำกับอยู่ด้วย เช่น ตัวชี้วัดความสำเร็จของจุดมุ่งหมายของแผน ตัวชี้วัดความสำเร็จของวัตถุประสงค์โครงการ ตัวชี้วัดความสำเร็จของผลงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จของกิจกรรมและทรัพยากรในโครงการ

3. **แหล่งข้อมูลหรือวิธีพิสูจน์ความสำเร็จ (MOV = Means of Verification)** คือการชี้ให้เห็นว่ารายการในแต่ละแถวในคอลัมน์ที่ 3 มีวิธีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลอยู่ด้วย โดยแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ความสำเร็จดังกล่าวจะมีวิธีการตรวจวัดได้อย่างไร หรือระบุแหล่งที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าว

4. เงื่อนไขสำคัญของความสำเร็จ (IA = Important Assumption) คือการชี้ให้เห็นว่ารายการแต่ละแถวในคอลัมน์ที่ 4 มีวิธีพิจารณาเงื่อนไขแห่งความสำเร็จที่สำคัญของรายการต่างๆ เช่น เงื่อนไขสำคัญแห่งความสำเร็จของจุดมุ่งหมายของแผน เงื่อนไขสำคัญแห่งความสำเร็จของวัตถุประสงค์ โครงการ เงื่อนไขสำคัญแห่งความสำเร็จของผลงานหรือผลผลิตของโครงการเมื่อนำองค์ประกอบแนวตั้งและแนวนอนของ Log Frame มาบรรจุในตาราง 5 X 4 จะได้คำอธิบายในเชิงเหตุและผล (Logic) พอสรุปได้ดังนี้

50 factors

สาระสำคัญ โดยสรุป (NS)	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ (OVI)	แหล่งข้อมูล และวิธีพิสูจน์ (MOV)	เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (IA)
จุดมุ่งหมายของแผน Goal	ตัวชี้วัดที่จะบ่งบอกถึง ความสำเร็จตามจุดหมาย ของแผน	แหล่งข้อมูลที่จะวัดได้ถึง การบรรลุความสำเร็จของ แผน	เงื่อนไขที่จะช่วยให้ จุดมุ่งหมายของแผน บรรลุผลสำเร็จ
วัตถุประสงค์ Purpose	ตัวชี้วัดที่จะวัดความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เมื่อโครงการสิ้นสุด	แหล่งข้อมูลที่จะวัด ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์	เงื่อนไขที่จะช่วยให้ จุดมุ่งหมายของแผน บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งไว้
ผลผลิตของโครงการ Outputs	ตัวชี้วัดความสำเร็จของงาน หรือผลผลิตเพื่อ ความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์	แหล่งข้อมูลที่จะตรวจวัด ผลผลิตหรือผลงาน	ข้อสมมุติฐานสำคัญที่ ผลงานจะบรรลุตาม Purpose ที่วางไว้
กิจกรรม Activities	ระบุกิจกรรมที่จะต้องทำ ระบุช่วงเวลาที่ทำกิจกรรม	แหล่งแสดงรายการที่ ยืนยันว่าได้มีการจัด กิจกรรมตามที่กำหนดจริง	เงื่อนไขจากปัจจัยภายนอก ที่จะทำให้เกิดกิจกรรมของ โครงการ
ปัจจัยนำเข้า Input	ระบุรายละเอียดของ ทรัพยากรที่ใช้จริง	แหล่งข้อมูลที่แสดงรายการ การใช้ทรัพยากรในแต่ละ กิจกรรมจริง	ข้อกำหนดเกี่ยวกับการ ได้มาซึ่งทรัพยากรในการ ดำเนินโครงการ

หมายเหตุ

ข้อ 1

ตัวอย่างการเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Log . Frame)

ชื่อโครงการ : อบรมครูสอนวิทยาศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษ

รายการ	สรุปสาระสำคัญ (NS)	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (OVI)	แหล่งข้อมูล/วิธีพิสูจน์ (MOV)	เงื่อนไขความสำเร็จ (IA)
Goal	นักเรียนมีความรู้ และสื่อสารกับ ประเทศอาเซียนได้	จำนวนนักเรียนที่มีความรู้ และสื่อสารกับประเทศ อาเซียนได้	การประกาศรายชื่อ นักเรียนที่ประสบ ผลสำเร็จในการเรียน วิทยาศาสตร์เป็น ภาษาอังกฤษ	โรงเรียนเรียนมี ทรัพยากรเพียงพอใน การจัดการเรียนรู้
Purpose	1. ครูมีความรู้ ความสามารถใน การสอน วิทยาศาสตร์เป็น ภาษาอังกฤษ 2. นักเรียนนำความรู้ ไปใช้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพใน การศึกษาต่อ/อื่นๆ	1. ครูร้อยละ 100 ผ่าน การอบรมสอน วิทยาศาสตร์เป็น ภาษาอังกฤษ 2. นักเรียนร้อยละ 80 สามารถเรียน วิทยาศาสตร์เป็น ภาษาอังกฤษ	รายงานผลการประเมิน ครูที่สอนวิทยาศาสตร์ เป็นภาษาอังกฤษของ สถานศึกษา	1. ความสามารถของครู ในการถ่ายทอดความรู้ ให้กับนักเรียน 2. สื่อ อุปกรณ์ สถานที่ ที่เพียงพอ เหมาะสม
Output	ครูที่ผ่านการอบรม สอนได้อย่างมี คุณภาพ	ครูร้อยละ 100 สอน นักเรียนได้อย่างมีคุณภาพ	ประเมินครูหลังการ อบรม	1. ครูนำแผนไปใช้อย่าง จริงจังและต่อเนื่อง 2. ครูมีการติดตาม ประเมินผลการ ดำเนินงาน
Activities	1. พัฒนา อบรมครู เกี่ยวกับหลักสูตร วิทยาศาสตร์เป็น ภาษาอังกฤษ 2. อบรมครูเกี่ยวกับ เทคนิคการจัด กิจกรรมการสอน วิทยาศาสตร์เป็น ภาษาอังกฤษ	1. มีหลักสูตรการสอน วิทยาศาสตร์เป็น ภาษาอังกฤษ 2. มีการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน วิทยาศาสตร์เป็น ภาษาอังกฤษ	1. หลักสูตรที่จัดทำ 2. ข้อมูลจากโรงเรียน ที่ครูผ่านการอบรม	1. วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ 2. ครูมีมาตรฐาน การจัดการเรียนรู้ 3. มีการติดตามผล การนำไปใช้ 4. ผู้เข้ารับการอบรม มีความตระหนัก
Input	1. ครูชั้นประถม ศึกษาปีที่ 4-6 จำนวน 100 คน 2. ใช้งบดำเนินงาน จำนวน 50,000 บาท	1. จำนวนครูที่เข้ารับ การอบรม 2. งบประมาณที่ใช้ - ค่าอาหารว่างและ เครื่องดื่ม - ค่าอาหารกลางวัน - ค่าวัสดุ - ค่าวิทยากร	ข้อมูลจากกลุ่มพัฒนา บุคลากร	1. ได้รับการสนับสนุน จากโรงเรียนในการ ส่งครูเข้ารับการ อบรม 2. ได้รับการสนับสนุน งบประมาณอย่าง เพียงพอ

ข้อดีและข้อจำกัดของ Log Frame

ข้อดี ของการวางแผนโครงการแบบ Log Frame ที่สำคัญคือสามารถบรรจุเนื้อหาสาระจำนวนมากไว้ในตารางหน้าเดียวกัน โดยอาศัยหลักเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งทำให้ผู้อนุมัติโครงการ (Project Decision Maker) สามารถพิจารณาได้ง่าย ทำให้ประหยัดเวลา ในการตัดสินใจอนุมัติโครงการ นอกจากนั้นยังเป็นแนวทางในการนำโครงการไปปฏิบัติที่ดี เพราะสามารถดำเนินกิจกรรมได้ง่าย และสะดวกต่อการติดตามประเมินผลโครงการ เนื่องจากในตารางมีการกำหนดกรอบแนวทางในการประเมินผล โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดผลงาน ตลอดจนแหล่งข้อมูลและวิธีการตรวจสอบได้ด้วย กรณีโครงการปฏิบัติไปแล้วไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็สามารถใช้ตารางเหตุผลสัมพันธ์เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าสมควรจะปรับปรุงโครงการหรือไม่ ประการใด เพื่อให้โครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สำหรับข้อจำกัด ของการวางแผนโครงการแบบ Log Frame นั้นอยู่ที่การเตรียมข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ให้ครบถ้วนก่อนสรุปลงในตาราง ซึ่งหน่วยงานต่างๆ มักมีปัญหา เพราะไม่ค่อยมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน หรือมีข้อมูลไม่เพียงพอ นอกจากนั้น การเขียนรายละเอียดของโครงการลงในแต่ละช่องของตารางจะต้องเขียนให้สั้น กระชับ แต่ได้สาระสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการเขียนโครงการพอสมควร มิฉะนั้น การเขียนข้อความแต่ละช่องจะไม่สัมพันธ์กัน นอกจากนั้นในตารางเหตุผลสัมพันธ์ยังขาดรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานในโครงการ ซึ่งทำให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับโครงการ ไม่สามารถเข้าใจโครงการได้อย่างลึกซึ้ง ถ้าต้องการจะศึกษาโครงการทั้งระบบ

ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนโครงการแบบ Log Frame กับการวางแผนโครงการแบบทั่วไป

ที่ผ่านมาหน่วยงานของภาคราชการมักนิยมวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยม หรือแบบทั่วไปมาก แต่ในปัจจุบันหลายหน่วยงานเริ่มให้ความสำคัญและเน้นให้วางแผนโครงการแบบ Log Frame มากขึ้น เพราะเป็นการวางแผนปฏิบัติการที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของสาระสำคัญต่างๆ อันจะนำมาซึ่งการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้นผู้ที่วางแผนโครงการแบบ Log Frame จึงควรทราบข้อแตกต่างของการวางแผนโครงการแบบ Log Frame กับการวางแผนโครงการแบบทั่วไป ดังนี้

1. ในสาระสำคัญของโครงการ การวางแผนโครงการแบบทั่วไป นั้นจะมีรายละเอียดมากกว่าการวางแผนโครงการแบบ Log Frame เพราะมีรายละเอียดของโครงการตั้งแต่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลางบประมาณและทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ สถานที่ดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และวิธีการประเมินผลโครงการ ฯลฯ แต่การวางแผนโครงการแบบ Log Frame จะมีเพียงการกำหนด จุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ ผลงานหรือผลผลิตของโครงการ ปัจจัยนำเข้า หรือกิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้เท่านั้น
2. การวางแผนโครงการแบบ Log Frame เน้น จุดมุ่งหมายของแผนและวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นสำคัญ ในขณะที่การวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยมเน้นการบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ
3. การวางแผนโครงการแบบ Log Frame เน้นความเป็นตรรกวิทยาหรือความสัมพันธ์ เชิงเหตุผลอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงกันตลอด

4. การวางแผนโครงการแบบ Log Frame นั้นการพิจารณางบประมาณจะง่ายกว่า
การวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยม เพราะจะทราบว่ากิจกรรมใดใช้ทรัพยากรอะไร มีค่าใช้จ่าย
เท่าใด

แนวทางการคัดเลือกโครงการ

โครงการที่แต่ละกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเสนอในแต่ละปีจะมีเป็นจำนวนมากกว่างบประมาณที่มีอยู่หรือมากกว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน งบประมาณบางโครงการสูงเกินความจำเป็น จึงจำเป็นต้องจัดทำเกณฑ์หรือกระบวนการเพื่อพิจารณาคัดเลือกโครงการที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานให้พอดีกับงบประมาณที่มีอยู่ รศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้นำเสนอแนวทางหรือเกณฑ์เบื้องต้นในการคัดเลือกโครงการดังนี้

เกณฑ์	คำอธิบาย	น้ำหนัก (ร้อยละ)
ความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน และ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา	ผลผลิตและผลลัพธ์ของโครงการมีความเชื่อมโยงกับ กลยุทธ์และเป้าประสงค์เพียงใด	40
ความพร้อมของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความพร้อมในด้าน ต่างๆการดำเนินโครงการนั้นเพียงใด	10
ประโยชน์ที่จะได้รับ	ประโยชน์ที่จะได้รับจากโครงการทั้งในเชิงการเงิน และไม่ใช้การเงิน	15
งบประมาณและทรัพยากร ที่ต้องใช้	ปริมาณและมูลค่าของทรัพยากรที่ต้องใช้	15 ๒๓๓๐๖๖๖๖
ความเชื่อมโยงกับโครงการ อื่น	มีความซ้ำซ้อนและเชื่อมโยงกับโครงการอื่นอย่างไร	10
<u>ความเสี่ยง</u>	โครงการมีความเสี่ยงและโอกาสในการเกิดความเสี่ยง อย่างไร	10
รวมคะแนน		100

ให้เรียงลำดับความสำคัญของโครงการที่มีคะแนนสูงสุดและรองลงมา ทั้งนี้การพิจารณาโครงการต้องครอบคลุมกลยุทธ์ทั้งหมดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสอดคล้องกับงบประมาณที่มี แนวทางการคัดเลือกโครงการอาจจะใช้แนวทางข้างต้นหรืออาจจะตั้งคณะกรรมการกำหนดเกณฑ์ ขึ้นมาใช้สำหรับคัดเลือกโครงการก็ได้

การบริหารความเสี่ยงโครงการ

หน่วยงานต้องบริหารความเสี่ยงในโครงการ เนื่องจากมีความไม่แน่นอน อันอาจจะ
เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามโครงการ ซึ่งความไม่แน่นอนดังกล่าว นำไปสู่โอกาสและข้อจำกัดของการ

ปฏิบัติงาน ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการ โดยใช้ประโยชน์จากโอกาสและหาแนวทางในการจัดการข้อจำกัด

ความหมายของความเลี้ยว

ความเสี่ยงโดยทั่วไป หมายถึง เหตุการณ์ที่โอกาสเกิดขึ้นในอนาคต และอาจมีผลใน
ด้านลบที่ไม่ต้องการ การตัดสินใจใดๆ โดยไม่มีข้อมูล หรือการวางแผนจึงเป็นการตัดสินใจภายใต้ความ
เสี่ยง.

ความเสี่ยงของโครงการ หมายถึง เหตุการณ์ใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการ และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะทำให้โครงการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ

ความเสี่ยงที่เกิดจากโครงการ มีปัจจัยที่จะเกิดความเสี่ยงในเรื่องต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนนโยบาย ต่อจากผลวิเคราะห์
2. ด้านงบประมาณ
3. ด้านการบริหารจัดการ
4. ด้านคุณภาพของบุคลากร

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของโครงการ

1. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของโครงการ
2. ประชุมคณะกรรมการหรือวางแผนการทำงาน การประสานงาน
3. คณะกรรมการพิจารณาความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากทุกโครงการ
4. คณะกรรมการดำเนินการหาทางแก้ไขความเสี่ยงของโครงการ
5. สรุปผลการใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างแนวทางการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดขึ้น (5 คะแนน)	ผลกระทบที่ หน่วยงาน ได้รับ (5 คะแนน)	รวม (10 คะแนน)	แนวทางการบริหารความ เสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
1. นโยบายเปลี่ยน ทำให้ โครงการไม่ได้รับการ สนับสนุน ถูกยกเลิก นำไปใช้ในโครงการอื่น	5	- 5	10	1. ชี้แจงให้ผู้บริหารเห็น ความสำคัญของ โครงการ	เจ้าของ โครงการ
2. ได้รับการสนับสนุน งบประมาณไม่เต็มตาม จำนวนที่เสนอขอ	4	3	7	2. ปรับลดรายการ งบประมาณที่ไม่จำเป็น หรือมีความจำเป็นน้อย	เจ้าของ โครงการ
3. ขาดความร่วมมือของ คณะทำงานบริหาร โครงการ	2	4	6	3. ประชุมวางแผนร่วมกัน ให้เห็นความสำคัญของ การจัดทำโครงการ	เจ้าของ โครงการ

ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิดขึ้น (5 คะแนน)	ผลกระทบที่หน่วยงานได้รับ (5 คะแนน)	รวม (10 คะแนน)	แนวทางการบริหารความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
4. บุคลากรบางคนไม่สามารถเข้าประชุมเนื่องจากติดราชการ	2	3	5	4. วางแผนจัดเวลาการประชุมให้เหมาะสมและแจ้งผู้เข้าร่วมประชุม/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบล่วงหน้า	เจ้าของโครงการ

ในการจัดลำดับความเสี่ยง สามารถประเมินได้จากคะแนนรวม กรณีที่คะแนนรวมสูง แสดงว่ามีความเสี่ยงมาก ควรได้พิจารณาให้ความสำคัญ ในการกำหนดแนวทางในการแก้ปัญหา

STRATEGIC MANAGE

114

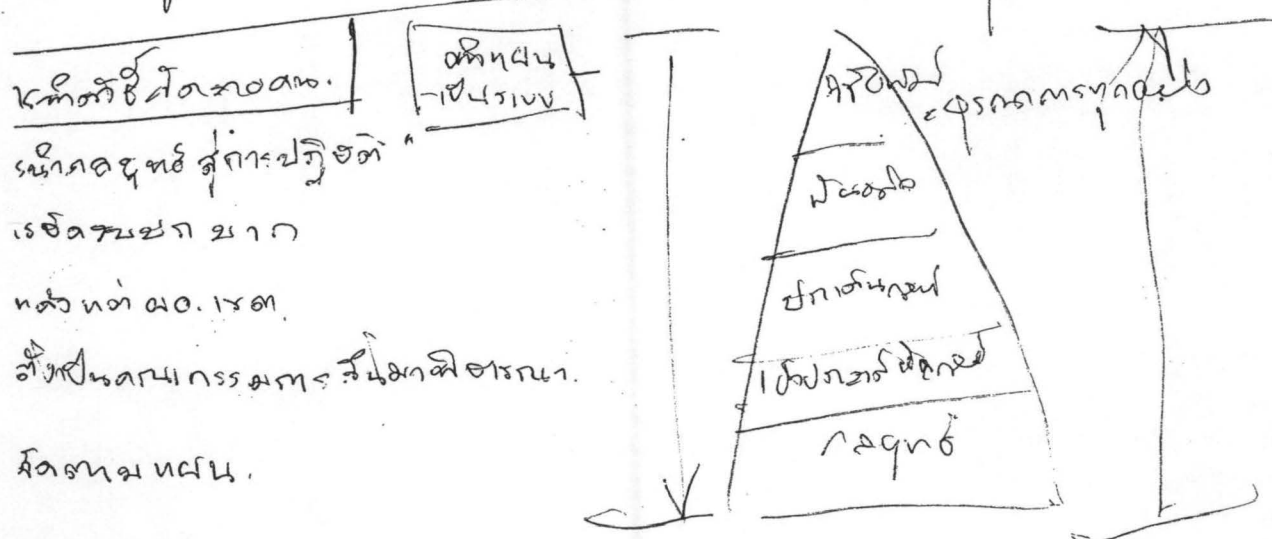
114

114

114

114

114



บทที่ 3 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการคอยติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่างๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นก็คือ การคอยติดตามข้อมูลข่าวสารโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆ ที่กำหนดไว้ และคอยแก้ไขปัญหาลักษณะต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ในทุกๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จก้าวหน้าของงานแล้วยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย นอกจากนี้ การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลวตลอดจนข้อผิดพลาดต่างๆ ก็ยังเป็นส่วนกระบวนการเรียนรู้ของหน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้สูง ย่อมได้เปรียบในยามที่สถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป เพราะจะสามารถปรับตัวเองได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

การติดตามและประเมินผล

ระบบติดตามและประเมินผล เป็นองค์ประกอบของความสำเร็จที่สำคัญของการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่หน่วยงานต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะวัดผลในแต่ละตัวชี้วัดว่าใครเป็นผู้ที่รับผิดชอบและรายงานผล แม้จะเป็นระดับฝ่าย กลุ่มงานหรือหน่วยงานเองก็ตาม จะต้องแบ่งความรับผิดชอบให้ชัดเจนว่าตัวชี้วัดใดใครรับผิดชอบ พร้อมกำหนดความถี่ในการรายงานผลที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลของยุทธศาสตร์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม แนวทางของการจัดทำระบบติดตามให้ความสำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ให้มีมาตรฐานการวัดที่เหมาะสมชัดเจน เชื่อถือได้ รวมทั้งมีความเชื่อมโยงในการวางแผนดำเนินงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้มีการบูรณาการ ตั้งแต่ต้นน้ำสู่ปลายน้ำ เพื่อให้สามารถตรวจสอบว่าอะไรคือเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ที่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ของกระทรวง แผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนหนึ่งมาจากความสามารถของผู้บริหาร ในการนำเทคนิคและกระบวนการบริหารมาใช้ บริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามและ ประเมินผลก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ การติดตาม ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผล ความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการ แก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจำ เป็นต้องมีการติดตามและ ประเมินผล เพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด การติดตามและ ประเมินผลมักใช้ควบคู่กัน

แต่ความหมายของ “การติดตาม” และ “การประเมินผล” นั้น มีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกัน ดังนี้

การติดตาม (Monitoring) หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจแก้ไขให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน/โครงการ นั้นหรือไม่เพียงใด

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของ แผนงาน/โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็น กระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน/โครงการ

จากคำนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การติดตามเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนงาน/ โครงการ ส่วนการประเมินผลอาจจะประเมินได้ ในทุกช่วงของแผนงาน/โครงการ นับตั้งแต่ก่อน ตัดสินใจจัดทำ แผนงาน/โครงการ ขณะ ดำเนินงานในจุดต่างๆ และเมื่อสิ้นสุดแผน สิ้น ปีงบประมาณ หรือแผนงาน/โครงการดำเนินการ แล้วเสร็จ

ประโยชน์ของการติดตามและประเมินผล

1. ทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่ แท้จริง สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และแก้ไขปัญหานั้นๆ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของหน่วยงาน
2. ทำให้วางแผนงาน/โครงการได้ตรง เป้าหมาย แก้ไขปัญหาได้ถูกจุด และพัฒนาได้ตรงตามนโยบาย
3. ช่วยให้ดำเนินการตามแผนได้ราบรื่น สามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคอย่างได้ผล หรือปรับแผนให้เหมาะสมมากขึ้น
4. ทำให้ทราบผลการดำเนินงานตาม แผนงานและโครงการอย่างชัดเจน อะไรประสบผลสำเร็จแล้วสิ่งใดยังต้องทำต่อไป จำนวนเท่าไร อันจะเป็นข้อมูลไปสู่การตัดสินใจไปสู่สภาพ ปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ ซึ่งเป็นการวนรอบ วงจร ถ้ามีการติดตามและประเมินผลอย่าง ต่อเนื่องและเป็นประจำย่อมทำให้ทราบปัญหา และความต้องการที่แท้จริง การวางแผนงาน/โครงการสามารถทำได้ตรงตามเป้าหมาย หรือ สามารถปรับปรุงแก้ไขแผนงาน/โครงการให้ เหมาะสมมากขึ้น สามารถทราบผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ เมื่อเริ่ม วางแผนใหม่อีกครั้งก็จะมีข้อมูลสารสนเทศที่ ชัดเจนเที่ยงตรง และเป็นปัจจุบัน สามารถเป็น เครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ผลงานเป็นไปตาม แผนงานอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมุ่งที่ จะตอบคำถามหลักว่า ในการดำเนินงานนั้นได้รับทรัพยากรครบถ้วนหรือไม่ ได้ปฏิบัติงาน ตามแผนงานที่กำหนดหรือไม่ ได้ผลตรงตามที กำหนดหรือไม่ ข้อมูลจากการติดตามจะเป็น ประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเร่งรัดให้งาน/โครงการ ดำเนินไปตรงตามเป้าหมายของแผนงานและแล้ว เสร็จภายในกำหนดเวลา การติดตามผลจึงต้อง ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอในหน่วยงาน เพื่อเป็น ข้อมูลย้อนกลับให้ตนเอง ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ตลอดจนผู้รับผิดชอบ แผนงาน/โครงการทุกระดับ เพื่อให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ แก้ไข อำนวยความสะดวก ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลมาจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ลักษณะของการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนมี ดังนี้

1) การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นแผนระยะปานกลาง (3-5 ปี) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนในระยะครึ่งแผนและ ระยะสิ้นสุดแผน และติดตามความก้าวหน้าของงานโครงการสำคัญที่กำหนดไว้ในกรอบแผนงานโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ที่กำหนดไว้ในแผน (Initiative) เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เช่น นโยบายรัฐบาล กระทรวง กรม และความต้องการจำเป็นของหน่วยงานและสถานศึกษา

2) การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ซึ่งเป็นแผนใช้เงิน เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนซึ่งอาจกำหนดเป็นจุดเน้นการดำเนินงานประจำปี โดยติดตามความสำเร็จของงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนรวมทั้งผลการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาสเพื่อให้สามารถปรับแผนได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของหน่วยงานและโรงเรียน ทั้งนี้ เครื่องมือการติดตามผลการดำเนินงาน อาจใช้แบบสำรวจ สัมภาษณ์ โปรแกรม On Web และการศึกษาวิจัย รวมทั้งให้ผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการหรือผู้รับผิดชอบหลักการบริหารแผนสู่การปฏิบัติได้รายงานความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคและจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบกลั่นกรองข้อมูล เนื่องจากข้อมูลจากรายงานรายบุคคลอาจไม่ครบถ้วน เมื่อนำเสนอคณะกรรมการฯของหน่วยงานและสถานศึกษาได้พิจารณาร่วมกันจะได้เพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันมากขึ้น

การรายงานผลการดำเนินงาน

การรายงานผล คือ การเสนอรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคคลของหน่วยงาน เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการบริหารงานทั้งในหน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชน เพราะรายงานจะบรรจุข้อมูลพื้นฐานที่ช่วยให้บุคลากรของหน่วยงานทราบนโยบาย เป้าหมาย ผลการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

การเขียนรายงาน คือ การเขียนรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งรายงานแต่ละประเภทนั้น ก็จะมีวิธีการเขียนที่แตกต่างกันออกไป รายงานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญในการบริหารงาน และการที่จะเสนอการเขียนรายงานนั้นให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถผลิตออกมาได้อย่างรวดเร็ว นั้น ควรที่จะมีการวางแผนกำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของแต่ละรายงานไว้ด้วย

การเขียนรายงานให้มีคุณภาพ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ของการรายงาน เช่น รายงานประจำปีของหน่วยงาน รายงานตามแผนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ ราชการตามแบบติดตามประเมินผลตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือรายงานตามแบบรายงานของหน่วยงานอื่น

2) คำนึงว่าผู้อ่านรายงานเป็นใคร เช่น คนในหน่วยงาน ผู้ประเมินหรือผู้เกี่ยวข้องอื่น และความถี่ของการรายงาน นอกจากจะพิจารณาตามลักษณะของแผนตามที่น่าเสนอไว้ในการติดตามผลการดำเนินงานแล้ว ควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าด้านการลงทุนและการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องด้วย

เมื่อจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสร็จแล้ว ควรได้จัดให้มีการเผยแพร่และส่งเสริมให้นำไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง เช่น

1. นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานในเวทีการประชุมสัมมนา เช่น การประชุมสัมมนาองค์กรคณะบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เผยแพร่เอกสารรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานการศึกษา หน่วยงานภาคส่วนอื่นที่ปฏิบัติการกิจด้านสังคม เป็นต้น
3. เผยแพร่ผ่านสื่อเทคโนโลยี ซึ่งจะเป็นช่องทางการเผยแพร่ที่ทันสมัย สะดวกและประหยัดค่าใช้จ่าย และควรส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีภารกิจในการจัดทำรายงานผลที่ประมวลผลการดำเนินงานในรอบปีงบประมาณจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วนำเสนอต่อสาธารณชน รวมถึงเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการวางแผนในรอบปีต่อไป โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ วัตถุประสงค์ของการรายงาน เช่น รายงานจัดการศึกษาของหน่วยงาน รายงานประเมินตนเอง (SAR) รายงานตามแผนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ รายงานตามแบบติดตามประเมินผลตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือรายงานตามแบบรายงานของหน่วยงานอื่น ในที่นี้จึงนำเสนอในส่วนของเค้าโครงเอกสารรายงานจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมกับความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน เอกสารรายงานควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑ ส่วนที่ 1 บทนำ

ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพทางภูมิศาสตร์ ที่ตั้ง พื้นที่ทางภูมิศาสตร์เขตบริการ เขตการปกครอง สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครองและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา เช่น จำนวนสถานศึกษา จำนวนนักเรียน จำนวนครู และบุคลากรทางการศึกษา

ส่วนที่ 2 ทิศทางการจัดการศึกษา

ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์และจุดเน้นการดำเนินงาน

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงาน

ผลงานตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ เป้าหมายตามตัวชี้วัดความสำเร็จ

ผลงานตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี

ผลงานในหน้าที่ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการหรือเลขานุการคณะกรรมการบริหาร
ยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาจังหวัด (กบย.จ) กรณี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
เขต 1 หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตเดียวในจังหวัด

ผลการบริหารงบประมาณทุกงบรายจ่าย ทุกแผนงานและส่วนที่เบิกจ่ายแทน
หน่วยอื่น

ผลงานที่ได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ หรือ Best Practice

ส่วนที่ 4 บทสรุป ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

ภาคผนวก (ถ้ามี)

การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติภารกิจของรัฐ

กระแสการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายในประเทศในช่วงเวลาที่ผ่านมา เป็นแรง
กดดันให้ภาครัฐจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพแวดล้อมใหม่ที่เปลี่ยนไป โดยต้องมีการบริหารจัดการ
ภาครัฐแนวใหม่ ที่ให้ความสำคัญกับการปรับบทบาท ภารกิจ และปรับกลยุทธ์วิธีการบริหารจัดการ
เพื่อให้ได้ผลงาน (Performance) ที่เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตอบสนองต่อความ
ต้องการที่หลากหลายของประชาชน ซึ่งจะนำไปสู่การยกระดับขีดความสามารถองค์กรภาครัฐให้อยู่รอด
ท่ามกลางความท้าทายและกระแสการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งนี้ เงื่อนไขความจำเป็นดังกล่าวได้นำไปสู่
การดำเนินการที่สำคัญ ดังนี้

1. การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ที่มุ่งบริหาร
แบบมืออาชีพ ยึดหลักการดำเนินงานที่มีมาตรฐานและมีวิธิตดผลงานที่ชัดเจน มีการควบคุมผลผลิตและ
ความประหยัดใน การใช้ทรัพยากร ส่งผลให้แนวความคิดเกี่ยวกับการรับผิดชอบ (Accountability)
ของหน่วยงานภาครัฐเปลี่ยนแปลงไป จากการควบคุมและดำเนินการเอง มาเป็นกำกับดูแลและอำนวยความสะดวก
ให้ประชาชนได้รับบริการที่ดี มีคุณภาพ ขณะเดียวกันมีการปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการ
ไปสู่การบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มากขึ้น ทำให้การตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของ
หน่วยงานภาครัฐเปลี่ยนไปด้วย จากเดิมที่เน้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบและหลักเกณฑ์ข้อบังคับ เป็น
การให้ความสำคัญกับการรับผิดชอบต่อผลงาน (Performance Based Accountability) มากขึ้น
โดยมุ่งประเมินผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) จากการบริหารงานที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปอย่าง
ประหยัด (Economy) เกิดความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) มีประสิทธิภาพ (Efficiency) และ
มีประสิทธิภาพ (Effectiveness) หรือไม่ รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้มาก
น้อยเพียงใด

Logic Model
 Input → Process → Output → Outcome → Impact

แนวคิดใหม่ดังกล่าวได้นำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการบริหารงานภาครัฐในด้านต่างๆ ทั้งการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management: RBM) โดยมีตัวชี้วัดผลงานเพื่อประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานที่ชัดเจนเป็นรูปธรรม รวมทั้งมีการปรับระบบงบประมาณจากแบบมุ่งเน้นผลงานไปสู่แบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Strategic Performance Budgeting: SPBB) เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของรัฐบาลมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ระบบงบประมาณแบบใหม่จะเพิ่มความรับผิดชอบและความโปร่งใสจากการใช้งบประมาณมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้ระบบราชการมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ่มค่า และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

2. การพัฒนาระบบราชการไทย โดยประกาศใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) เป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาระบบราชการไทย โดยมีเป้าประสงค์หลัก 4 ประการ คือ การพัฒนาคุณภาพการให้บริการประชาชนที่ดีขึ้น การปรับบทบาท ภารกิจ และขนาดให้มีความเหมาะสม การยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานให้อยู่ในระดับสูงและเทียบเท่าเกณฑ์สากลและการตอบสนองต่อการบริหารปกครองในระบอบประชาธิปไตย ในการนี้ได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อใช้เป็นเครื่องมือผลักดันแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทยไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการในการปฏิบัติงานของส่วนราชการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และสามารถวัดความคุ้มค่า ในการปฏิบัติภารกิจ โดยกำหนดให้ส่วนราชการต้องปฏิบัติตามหลักความคุ้มค่าที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน ประกอบด้วย 3 มาตรา คือ

มาตรา 21

“ส่วนราชการการต้องจัดทำบัญชีต้นทุนในงานบริการสาธารณะแต่ละประเภท และรายจ่ายต่อหน่วยของบริการสาธารณะ เพื่อการเปรียบเทียบความคุ้มค่าระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งหากรายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะของส่วนราชการใด สูงกว่ารายจ่ายต่อหน่วยของงานบริการสาธารณะประเภทเดียวกันของส่วนราชการอื่น ส่วนราชการนั้นต้องจัดทำแผนการลดรายจ่ายต่อหน่วย เพื่อดำเนินการปรับปรุงการทำงานต่อไป”

มาตรา 22

“ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และสำนักงานงบประมาณ ร่วมกัน จัดให้มีการประเมินความคุ้มค่าในการปฏิบัติภารกิจของรัฐที่ส่วนราชการดำเนินการอยู่ เพื่อรายงานคณะรัฐมนตรีสำหรับเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าภารกิจใดสมควรจะได้ดำเนินการต่อไป หรือยุบเลิก และเพื่อประโยชน์ในการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการในปีต่อไป ทั้งนี้ ตามระยะเวลาที่คณะรัฐมนตรีกำหนดในการประเมินความคุ้มค่าตามวรรคหนึ่ง ให้คำนึงถึงประเภทและสภาพของแต่ละภารกิจ ความเป็นไปได้ของภารกิจหรือโครงการที่ดำเนินการ ประโยชน์ที่รัฐและประชาชนจะพึงได้และรายจ่ายที่ต้องเสียไปก่อนและหลังที่ส่วนราชการดำเนินการด้วยความคุ้มค่าตามมาตรานี้ ให้หมายความถึงประโยชน์หรือผลเสียทางสังคม และประโยชน์หรือผลเสียอื่น ซึ่งไม่อาจคำนวณเป็นตัวเงินได้ด้วย”

Output = ผลผลิต 2.6 Process 2.6 ผล (หน้า กศพอ.๒๕๖๓)
 Outcome = ผลลัพธ์ 2.6 (หน้า กศพอ.๒๕๖๓)

1. BOB-SPBB (Strategic Performance Based Budgeting)
Performance = Output + Outcome

“การจัดซื้อจัดจ้างจะต้องกระทำโดยเปิดเผยและเที่ยงธรรม โดยจะต้องชั่งน้ำหนักถึงประโยชน์และผลเสียต่อสังคม ภาระต่อประชาชน คุณภาพ วัตถุประสงค์ที่จะใช้ราคา และนโยบายระยะยาวของส่วนราชการ ซึ่งมิใช่ถือราคาต่ำสุดเป็นเกณฑ์อย่างเดียว แต่คำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าในระยะยาวที่จะทำให้ต้นทุนการบริการสาธารณะต่ำลงได้ โดยจะต้องมีการปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการพัสดุเพื่อให้เป็นไปตามหลักการดังกล่าว”

மனநிலை மாற்றம் உண்டாகிறது.

Impactization (การประเมินผล) คือ การวัดผลของโครงการ หรือ กิจกรรม ที่ดำเนินการไปแล้ว ว่า ได้บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ และคุ้มค่าหรือไม่

Outcome (ผลลัพธ์) คือ ผลที่เกิดขึ้นจากโครงการ หรือ กิจกรรม

Output (ผลผลิต) คือ สิ่งที่เกิดขึ้นจากโครงการ หรือ กิจกรรม

Success (ความสำเร็จ) คือ การบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือ กิจกรรม

รวมทั้งการประเมินด้วยว่าการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงานนั้น มีค่าใช้จ่ายเท่าใด หรือเรียกว่า ประสิทธิภาพของค่าใช้จ่าย (Cost-effectiveness) ด้วย

Input (ปัจจัยนำเข้า) คือ สิ่งที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

Process (กระบวนการ) คือ ขั้นตอนในการปฏิบัติงาน

Output (ผลผลิต) คือ สิ่งที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงาน

Outcome (ผลลัพธ์) คือ ผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิบัติงาน

Impact (ผลกระทบ) คือ ผลที่เกิดขึ้นจากโครงการ หรือ กิจกรรม

การวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการ หรือ กิจกรรม

ประเด็นการประเมินผล	ตัวอย่างตัวชี้วัด
1. การบรรลุวัตถุประสงค์	ระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน (ร้อยละ) เช่น - ความสำเร็จในการให้บริการกำจัดลูกน้ำยุงลาย - ความสำเร็จในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ในการปราบปรามยาเสพติด - ระดับความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์ต่อค่าใช้จ่ายรวม
2. ความพึงพอใจของผู้ใช้ประโยชน์	ระดับความพึงพอใจเฉลี่ยของผู้รับบริการและผู้ใช้ประโยชน์ (ร้อยละ)

การวัดผลสัมฤทธิ์ของโครงการ หรือ กิจกรรม

(1.3) ในกรณีที่สามารถประเมินความคุ้มค่าที่เปรียบเทียบกับ Cost ได้แก่ Benefit - Cost Ratio ในกรณี กระทรวงด้านเศรษฐกิจ หรือ Cost-Effectiveness ในกรณีกระทรวงด้านสังคม ก็ควรจะแสดงผลการวัดเพิ่มเติมด้วย

(1.4) การวัดความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ใช้ประโยชน์จากผลผลิตและบริการนั้นๆ ทั้งในด้านคุณภาพผลผลิตและการให้บริการ ระยะเวลาที่ใช้ในการได้รับบริการ โดยผู้ใช้ประโยชน์ เน้นการวัดผลประโยชน์ที่กลุ่มเป้าหมายได้รับ จึงจะถือว่าเป็นการวัดผลลัพธ์ (Outcome) ในระดับประสิทธิผล แต่ถ้าเน้นการวัดการให้บริการในกระบวนการ (process) ให้แก่กลุ่มเป้าหมาย จะถือว่าเป็นการวัดผลผลิต (Output) ในระดับประสิทธิภาพ

(2) ประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินความเหมาะสมสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรและกระบวนการทำงาน เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากผลผลิตเทียบกับต้นทุนทั้งหมด การจัดหาทรัพยากรที่ได้มาตรฐาน มีค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม รวมทั้งมีกระบวนการทำงานที่ประหยัดทรัพยากร ทั้งนี้ ตัวชี้วัดมี 2 ด้าน ได้แก่ ประสิทธิภาพการผลิต และการประหยัด โดยมีขอบเขตและตัวชี้วัด ดังนี้

(2.1) ประสิทธิภาพการผลิต หมายถึง ความสอดคล้องของการใช้ทรัพยากรที่เป็นปัจจัย (Input) กระบวนการดำเนินการ (Process) และผลผลิต (Output) เพื่อให้ได้มาซึ่งผลผลิตตามวัตถุประสงค์ของภารกิจ ซึ่งประเด็นในการพิจารณาแบ่งออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้

- ประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวม ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การผลิต ผลผลิตโดยใช้ค่าใช้จ่ายน้อยกว่าแผนที่กำหนด หรือผลผลิตภาพของการใช้ปัจจัยการผลิตสูงกว่าแผนที่กำหนด การรายงานและการปรับปรุงการดำเนินงาน เป็นต้น

- การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การมีทางเลือกอื่นๆ ในการดำเนินงาน การปรับปรุงวิธีการทำงานที่มีอยู่ การใช้เทคโนโลยีและเครื่องจักรแทนคน ความพยายามอย่างต่อเนื่องในการลดต้นทุนปัจจัยการผลิต เป็นต้น

- ระบบการจัดการและการปฏิบัติงาน ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ การจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร ระบบและกระบวนการในการทำงาน การดำเนินการตรวจสอบและควบคุม เป็นต้น

- สิ่งแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยประเด็นย่อย อาทิ การเห็นความสำคัญของประสิทธิภาพ การมุ่งเน้นลูกค้าและการบริการ การมีความเชื่อถือได้ การมีระบบให้กำลังใจและประกาศความดีความชอบ การปฏิบัติงานในแนวทางที่มาจากความเห็นชอบร่วมกัน เป็นต้น

(2.2) การประหยัด หมายถึง การได้รับทรัพยากรในปริมาณและคุณภาพที่เหมาะสมด้วยต้นทุนที่ต่ำสุด ซึ่งประเด็นในการประเมิน อาทิ การลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการกิจ ค่าใช้จ่ายในการจัดทำปัจจัยการผลิต เป็นต้น

ตัวอย่างตัวชี้วัดประสิทธิภาพ

ประเด็นการประเมินผล	ตัวอย่างตัวชี้วัด
1. ประสิทธิภาพการดำเนินงาน	ต้นทุนต่อหน่วยผลผลิตหรือค่าใช้จ่ายต่อหน่วยผลผลิต สัดส่วนจำนวนผลผลิตต่อปัจจัยนำเข้า เช่น ผลผลิตต่อคน ผลผลิตต่อเครื่องจักร ความก้าวหน้าในการดำเนินงานเทียบกับแผน สัดส่วนเวลาที่ใช้จริงในการให้บริการเปรียบเทียบกับระยะเวลาที่กำหนด ขั้นตอนและระยะเวลาที่ลดลง
2. การประหยัด	สัดส่วนงบประมาณที่สามารถประหยัดได้ในการปฏิบัติการกิจ สัดส่วนงบประมาณที่ใช้จัดหาปัจจัยการผลิต เกี่ยวกับแผนที่กำหนดไว้

(3) ผลกระทบ หมายถึง ผลอันสืบเนื่องจากการปฏิบัติการกิจ ทั้งที่คาดหวังหรือตั้งใจ และไม่ได้คาดหวัง ทั้งที่เกิดขึ้นระหว่างและภายหลังการปฏิบัติการกิจ ที่อาจกระทบต่อการพัฒนาในมิติอื่น หรือการปฏิบัติการกิจของหน่วยงานอื่น หรือประชาชนทั้งที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและกลุ่ม

อื่น ทั้งในและนอกพื้นที่ การวิเคราะห์ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ครอบคลุมถึงผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งผลกระทบด้านบวกและด้านลบ ในมิติที่สามารถประเมินในรูปตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงผลกระทบในกรณีที่ไม่ได้ดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐด้วย ซึ่งมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

(3.1) ผลกระทบต่อประชาชน ได้แก่ ผลกระทบที่ประชาชนได้รับจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ที่เป็นประโยชน์และความพึงพอใจ เช่น การมีงานทำและการเพิ่มรายได้ให้ประชาชน การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตประชาชน หรือผลกระทบทางลบ เช่น การสูญเสียอาชีพ/ทรัพย์สิน การเจ็บป่วยจากมลภาวะที่เกิดจากการดำเนินภารกิจ

(3.2) ผลกระทบทางสังคม ได้แก่ ผลกระทบที่เกิดขึ้นแก่สังคมจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างทางสังคม วิถีชีวิต อาชีพ วัฒนธรรม ภูมิปัญญา ชุมชน และการสร้างความเป็นธรรมให้สังคม

(3.3) ผลกระทบทางสิ่งแวดล้อม ได้แก่ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากการดำเนินงานตามภารกิจภาครัฐ เช่น ด้านมลภาวะ ด้านทรัพยากรธรรมชาติ ด้านระบบนิเวศ และด้านภูมิสถาปัตยกรรม

(3.4) ผลกระทบต่อเศรษฐกิจ ได้แก่ ผลกระทบต่อรายได้ประชาชาติ/การขยายตัวทางเศรษฐกิจ การสร้างความเป็นธรรมและการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ (ระดับราคาสินค้า ดุลบัญชีเดินสะพัด ดุลการคลัง การกีดกันการค้า) และการกระจายรายได้

(3.5) ผลกระทบด้านอื่นๆ เช่น ด้านการเมือง และความมั่นคงของประเทศ การเชื่อมโยงผลผลิตจากการใช้จ่ายงบประมาณของกรมที่วิเคราะห์ไปยังยุทธศาสตร์ของกระทรวงและยุทธศาสตร์จะต้องชัดเจน มิฉะนั้น อาจจะนำเอาผลกระทบอันเกิดจากอิทธิพลของผลผลิตของกรมอื่นมาเป็นผลงานของกรมที่วิเคราะห์ได้ (ต้องสื่อให้ผู้อ่านเข้าใจได้ว่าผลผลิตของกรมที่วิเคราะห์เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิดผลกระทบนั้น)

บรรณานุกรม

- คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. “การนำแผนยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ”.
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2553.
- จรัส สุวรรณเวลา. “ระบบงบประมาณและการจัดการแบบมุ่งผลสำเร็จภาครัฐ : ความสัมพันธ์
ระหว่างรัฐกับพลเมืองยุคใหม่”. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์. 2546.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ, “มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณ
ระบบใหม่”. กรุงเทพมหานคร : บริษัท อีระการพิมพ์ และไซเท็ก จำกัด. 2544
- ปิ่นรส มาลากุล ณ อยุธยา. “การพัฒนาองค์กร”. สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. มปป. 2551.
- ประชุม รอดประเสริฐ. “นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี”.
ศูนย์พัฒนาทรัพยากรการศึกษา(CARD) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2547
- พลุ เตชะรินทร์ และคณะ. “Strategy Map แผนที่ยุทธศาสตร์”.
โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จำกัด. 2548.
- , “การวิเคราะห์และวางแผนโครงการ”. เอกสารอัดสำเนา
- พิสนธ์ นุ่นเกลี้ยง. “การจัดทำแผนยุทธศาสตร์”. จังหวัดพัทลุง. (เอกสารอัดสำเนา)
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. “แผนกลยุทธ์และการประเมินความคุ้มค่าในการใช้จ่ายงบประมาณ”.
สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
มปป. 2551.
- วัฒนา พัฒนพงศ์. “ระบบการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการแบบองค์รวม”.
วารสารพัฒนบริหารศาสตร์. 42 (ฉบับพิเศษ) 2545: 33 - 90.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. “หลักการบริหาร : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ”.
บริษัท บัค พอยท์ จำกัด กรุงเทพฯ ปี 2547
- ศูนย์ประสานงานปรับระบบงบประมาณ กรมสามัญศึกษา(ศูนย์ PBB) กองแผนงาน
กระทรวงศึกษาธิการ. “การวางแผนกลยุทธ์ Strategic Planning”.
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา. 2545
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. “การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
Hurdle 1”. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา. 2545.
- , “คู่มือการวางแผนงบประมาณ”. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา. 2545.
- สมพิศ สุขแสน. “นโยบายสาธารณะและการวางแผน”. อุดรดิตถ์ : สถาบันราชภัฏอุดรดิตถ์. 2543
- สุนทร เกิดแก้ว. “การวางโครงการในรูป Logical Framework”. เอกสารประกอบการสอน.
กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.(ม.ป.ป.)

สาคร สุขศรีวงศ์. “การจัดการ : จากมุมมองนักบริหาร”. บ. จี. พี. ไชเบอร์ พรินท์ จำกัด 2553

----- “การวิเคราะห์บริบท : ความท้าทายของการบริหารการศึกษาในอนาคต”.

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2553

----- “การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์”. โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2553

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. การประเมินความคุ้มค่าการปฏิบัติ

ภารกิจของรัฐ . กรุงเทพฯ. 2551.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. “เทคนิคการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร”.

บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน). 2551.

Medium term Expenditure Framework : Panacea or Dangerous Distractions. (2005).

Oxford

Policy Management Review. From www.worldbank.org/publicsector/pe/mtef/htm.

สืบค้นจากเว็บไซต์

www.pt.tsu.ac.th/planoffice/report สืบค้นเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2554

www.planning.oop.cmu.ac.th สืบค้นเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2554

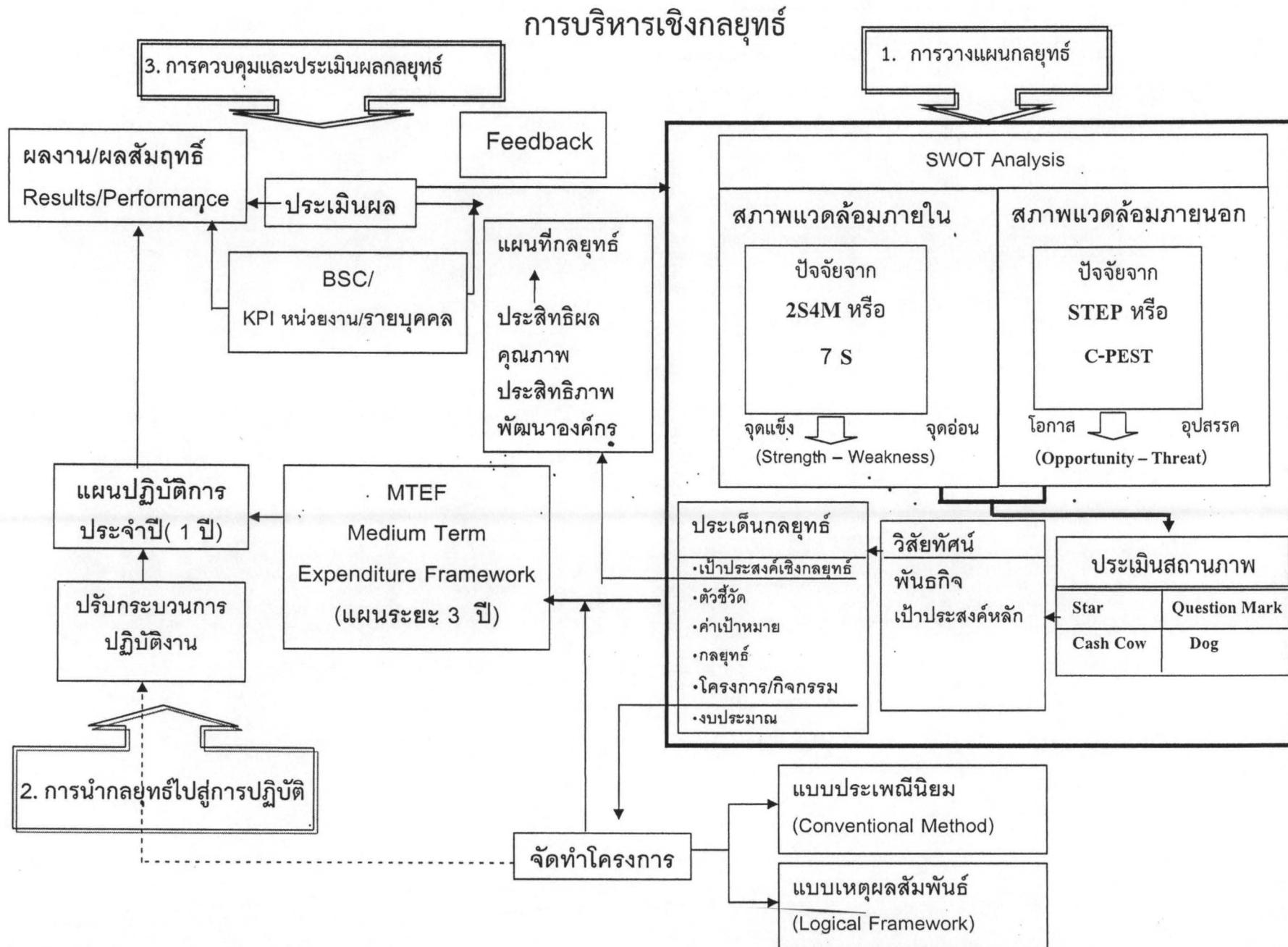
www.peoplevalue.co.th สืบค้นเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2554

www.itgthailand.com สืบค้นเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2554

http://202.143.155.254/km_ayutthaya2/modles.php?name=News&file=print&sid=364

สืบค้นเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2554)

ภาคผนวก



ส่วนที่ ๕ โครงการ/งบประมาณ

: เป็นนำเสนอโครงการที่สนองกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ในระยะ ๔ ปี

ประเด็นกลยุทธ์ที่						
เป้าประสงค์ที่...						
กลยุทธ์	โครงการ/กิจกรรม	ประมาณการงบประมาณปีดำเนินการ				หน่วยผู้รับผิดชอบ
		ปี.....	ปี.....	ปี.....	ปี.....	
1.....	1.....					

ส่วนที่ ๕ การบริหารแผนสู่การปฏิบัติ

: เป็นการระบุหลักการและแนวทางของโรงเรียนในการควบคุมประเมินผลและรายงาน

ผล

การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม

ภาคผนวก

: เป็นเอกสารที่ต้องการแสดงรายละเอียดหรือระบุข้อมูลสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผน เพื่อประโยชน์ใน

การอ้างอิง เช่น

- ตารางข้อมูลพื้นฐาน
- คณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผน

ฯลฯ

ทั้งนี้ อาจพิจารณาปรับได้ตามความเหมาะสม

“แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.....-.....”

ส่วนที่ ๑ บทนำ

ประเด็นกลยุทธ์ที่								
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลฐาน		เป้าหมาย				กลยุทธ์
		ปี	ปี	ปี	ปี	ปี	ปี	
1.....	1.1							1.....
	1.2							
2.....	2.1							1.....
	2.2							

เค้าโครงแผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ ของ สพท.

ชื่อแผน

“แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....”

ปก

คำนำ

สารบัญ

ส่วนที่ ๑ บทนำ

- สภาพทั่วไปของเขตพื้นที่การศึกษา เช่น ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ภารกิจ โครงสร้างการบริหาร เป็นต้น
- นโยบายที่เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ เช่น เป้าหมายการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง จุดเน้น สพฐ. เป็นต้น

ส่วนที่ ๒ ทิศทางการพัฒนาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ.....

- วิสัยทัศน์
- พันธกิจ
- ค่านิยม
- เป้าประสงค์หลัก
- ประเด็นกลยุทธ์
- เป้าประสงค์
- ตัวชี้วัด
- ค่าเป้าหมาย (ปีงบประมาณที่ทำแผน)
- กลยุทธ์

ส่วนที่ ๓ รายละเอียดโครงการ

- สรุปงบประมาณงานประจำ
- สรุปพัฒนาตามประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์
- สรุปโครงการจำแนกตามตามประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์

ส่วนที่ ๔ การบริหารแผน/โครงการและงบประมาณ

ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน
ข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง
ฯลฯ

คณะกรรมการจัดทำเอกสาร

ที่ปรึกษา

- | | | |
|-----------------|-----------|---|
| 1. นายชินภัทร | ภูมิรัตน์ | เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| 2. นายสมเกียรติ | ชอบผล | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |

คณะกรรมการ

- | | | |
|--|------------------|------------------|
| 1. นายรังสรรค์ | มณีเล็ก | ประธานคณะกรรมการ |
| ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน | | |
| 2. นายมณฑล | ไตรรัตน์สิงห์กุล | คณะกรรมการ |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน | | |
| สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 | | |
| 3. นางพรพิมล | ชินภักดี | คณะกรรมการ |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน | | |
| สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 | | |
| 4. นายกุลจิตต์ | รัชดาวิะกุล | คณะกรรมการ |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน | | |
| สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลพบุรี เขต 1 | | |
| 5. นางสุตาพร | ปานกลั่น | คณะกรรมการ |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน | | |
| สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 | | |
| 6. นางสาวภรณ์ภัส | ปิยชัยกวี | คณะกรรมการ |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน | | |
| สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 1 | | |
| 7. นางเทียมจันทร์ | สุขศิริ | คณะกรรมการ |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน | | |
| สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 1 | | |
| 8. นางกาญจนา | วิเชียร | คณะกรรมการ |
| ข้าราชการบำนาญ | | |
| 9. นางสาวแก้วใจ | จิเจริญ | คณะกรรมการ |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน | | |
| สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม | | |
| 10. นางสาวสุนิตย์ | ดีประหลาด | คณะกรรมการ |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน | | |
| สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 | | |
| 11. นายสันติ | เสนาดนตรี | คณะกรรมการ |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน | | |
| สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 1 | | |

- | | |
|---|----------|
| 12. นายชาญ คำภีระแปง | คณะทำงาน |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงใหม่ เขต 2 | |
| 13. นางสาวลออ จรรยา | คณะทำงาน |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 1 | |
| 14. นายวาสกร รัชกุล | คณะทำงาน |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2 | |
| 15. นายกมล นาคมณี | คณะทำงาน |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 11 | |
| 16. นายสุชาติ เหล่ากอ | คณะทำงาน |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 1 | |
| 17. นายประกอบ ทองดำ | คณะทำงาน |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 1 | |
| 18. นางนุชรี ทองไทย | คณะทำงาน |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 | |
| 19. นายติเรก เนคมานุรักษ์ | คณะทำงาน |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 | |
| 20. นายพงกะพรรณ ตะกลมทอง | คณะทำงาน |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาหนองคาย เขต 1 | |
| 21. นายนิเวศน์ ขยสวัสดิ์ | คณะทำงาน |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 | |
| 22. นายเอิบ อร่าม | คณะทำงาน |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพังงา | |
| 23. นายพิพัฒน์ เพ็ชรพรหมศร | คณะทำงาน |
| ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 | |

- | | | |
|---------------------------------------|---------------|------------------------|
| 24. นายวีระเดช | เชื้อนาม | คณะกรรมการ |
| นักวิชาการศึกษานำวิชาการ | | |
| สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา | | |
| 25. นายทรงศักดิ์ | ศิริจร | คณะกรรมการ |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ | | |
| สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน | | |
| 26. นายกิตติ | สุทธิจิตไพศาล | คณะกรรมการ |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ | | |
| สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน | | |
| 27. นางสาวไพศาล | มานิตย์ | คณะกรรมการ |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ | | |
| สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน | | |
| 28. นางสาวจิตติมา | อยู่แย้มศรี | คณะกรรมการ |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | | |
| สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน | | |
| 29. นางสาวสุดา | โต๊ะชื่นดี | คณะกรรมการ |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ | | |
| สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน | | |
| 30. นางจรินทร์ | สงนิม | คณะกรรมการ |
| เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน | | |
| สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน | | |
| 31. นางสาวพรจันทร์ | พรศักดิ์กุล | คณะกรรมการและเลขานุการ |
| นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ | | |
| สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน | | |

