

## คู่มือชุดปฏิบัติการ

การวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ระดับสถานศึกษา

สพป.สตูล

## คำนำ

เอกสารคู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับสถานศึกษา ฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้น โดยการศึกษา วิเคราะห์ และประมวลความรู้ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี กระบวนการ เกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มาจัดทำเป็นชุดฝึกปฏิบัติการในการวางแผนยุทธศาสตร์พัฒนา การศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับสถานศึกษา เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่สถานศึกษาในการนำไปใช้เป็น เครื่องมือในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา

สาระสำคัญของเอกสารคู่มือเล่มนี้ ได้นำเสนอการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา ตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ การกำหนดทิศทางของ สถานศึกษา การกำหนดกรอบการวัดผลและกลยุทธ์ การกำหนดแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี เคাঁโครงของแผนยุทธศาสตร์ และส่วนสุดท้ายเป็นการนำเสนอตัวอย่างเป้าประสงค์และตัวชี้วัด ในระดับต่างๆ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารเล่มนี้ น่าจะเป็น ประโยชน์ในการเรียนรู้และลงมือปฏิบัติจริงของสถานศึกษา อันจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาต่อไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑

มกราคม ๒๕๕๖

## สารบัญ

เรื่อง

หน้า

1. ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาระดับสถานศึกษา 1 - 4
2. ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ 5 - 24
3. ขั้นตอนที่ 2 การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา 25 - 39
4. ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกรอบการวัดผลและกลยุทธ์สถานศึกษา 40 - 46
5. ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะ 4 ปี 47 - 51
6. คำาโครงการยุทธศาสตร์การศึกษาขั้นพื้นฐานระดับสถานศึกษา 52 - 55
7. ตัวอย่างเป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ระดับสถานศึกษา 56 - 62

### ภาคผนวก

- แบบฟอร์มปฏิบัติการชุดที่ 1 - 4 1 - 26

# ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษา ระดับสถานศึกษา

## 1. เตรียมการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

- 1.1 จัดตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน จัดทำแผนยุทธศาสตร์
- 1.2 ให้ความรู้แก่คณะกรรมการ/คณะทำงาน/บุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 1.3 เก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานและระบบสารสนเทศ อย่างเป็นระบบ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน
- 1.4 ศึกษาสภาพของโรงเรียน จัดทำภาพรวมของโรงเรียน
- 1.5 ศึกษานโยบาย เป้าหมาย แนวทางการจัดการศึกษาของแต่ละระดับ เช่น ตัวชี้วัดการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่สอง

## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์

- 2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส,อุปสรรค
- 2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ,จุดอ่อน
- 2.3 ประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

## 3. จัดวางทิศทางของสถานศึกษา

- 3.1 กำหนดวิสัยทัศน์
- 3.2 กำหนดพันธกิจ
- 3.3 กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์
- 3.4 กำหนดเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์
- 3.5 กำหนดแผนที่ยุทธศาสตร์

## 4. การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

- 4.1 กำหนดตัวชี้วัดในแต่ละเป้าประสงค์
- 4.2 กำหนดค่าเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละตัวชี้วัด
- 2.3 กำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุค่าเป้าหมายตัวชี้วัด เป้าประสงค์

## 5. กำหนดแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี

- 5.1 กำหนดโครงการสนองกลยุทธ์
- 5.2 กำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรม เป้าหมายแต่ละกิจกรรมและ งบประมาณ ในแต่ละโครงการ
- 5.3 กำหนดหน่วยงานภายในที่รับผิดชอบ

## 6. จัดทำร่างแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษา

- 6.1 รวบรวมข้อมูลและประมวลผลข้อมูลจากวิเคราะห์ชั้นตอนที่ 2-5
- 6.2 ยกร่างแผนพัฒนาการศึกษา
- 6.3 นำเสนอแผนผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความสมบูรณ์ของแผน
- 6.4 จัดทำร่างแผนตามข้อเสนอแนะ

## 7. เสนอขอความเห็นชอบแผน

- 7.1 ผอ.โรงเรียนเห็นชอบร่างแผนฉบับสมบูรณ์
- 7.2 เสนอแผนขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 7. ประกาศใช้เป็นแผนแม่บทในการพัฒนา

- 6.1 สื่อสาร สร้างความเข้าใจแก่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องรับทราบ
- 6.2 เผยแพร่เอกสารแผนต่อสาธารณชน

## ตัวอย่าง

### ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อสถานศึกษา

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
1	เตรียมงานโดยหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดทำแผนของสถานศึกษา	ผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนของสถานศึกษา
	1.1 ร่างรายชื่อคณะทำงานร่วมระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาและตัวของครูในสถานศึกษา (Internal Stakeholders) เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร	
	1.2 ร่างรายชื่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก ประกอบด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกหน่วยงาน (External Stakeholders) เพื่อเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร	
	1.3 รวบรวมนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดทุกระดับ	
	1.4 รวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณจากรายงานสถิติที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา	
	1.5 รวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา	
2	ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)	คณะกรรมการและครูในสถานศึกษา
	2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	
	2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	
	2.3 ประเมินสถานภาพของสถานศึกษาจากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	
3	ประชุมคณะกรรมการเพื่อจัดทำร่างทิศทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษา	คณะกรรมการ
	3.1 จัดทำร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก	
	3.2 จัดทำร่างเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์	
	3.3 จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์	
4	ประชุมคณะกรรมการเพื่อจัดทำร่างกรอบการวัดผลและกลยุทธ์	คณะกรรมการ
	4.1 จัดทำร่างตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายภายใต้เป้าประสงค์	
	4.2 จัดทำร่างกลยุทธ์ในแต่ละเป้าประสงค์	
5	ประชุมคณะกรรมการเพื่อจัดทำร่างแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี	คณะกรรมการ
	5.1 วิเคราะห์โครงการเพื่อบรรจุในแผนปฏิบัติการ ระยะ 4 ปี	
	5.2 จัดทำรายละเอียดโครงการเพื่อบรรจุในแผนปฏิบัติการ ระยะ 4 ปี	

ขั้นตอน	กิจกรรม	ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
6	ประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ข้อคิดเห็นในการจัดวางทิศทางจัดการศึกษา การกำหนดกลยุทธ์ และ โครงการ โดยผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหน่วยงาน (Internal Stakeholders) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกหน่วยงาน (External Stakeholders)	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 3 ประเภท
	6.1 ให้ข้อคิดเห็นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการประเมินสถานภาพของหน่วยงาน	
	6.2 ให้ข้อคิดเห็นในร่างทิศทางจัดการศึกษา(วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์หลัก เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ และโครงการ	
7	ประชุมคณะกรรมการเพื่อจัดทำร่างเอกสารแผนก่อนนำเสนอคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความเห็นชอบ	คณะกรรมการ
	7.1 รวบรวมข้อมูลจากการวิเคราะห์ จัดทำเป็นเอกสารแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน	
	7.2 นำเสนอร่างแผนของความเห็นชอบผู้บริหารสถานศึกษา	
8	การเสนอของความเห็นชอบและเผยแพร่แผนต่อสาธารณะ	ผู้รับผิดชอบนโยบายและแผน
	8.1 เสนอแผนของความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
	8.2 จัดพิมพ์แผนแจกจ่ายผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	
	8.3 เผยแพร่บน Website เพื่อให้ประชาชนและผู้สนใจสามารถให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม	

ที่มา : หลักการและแนวทางปฏิบัติในการวางแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานภาครัฐในระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน รองศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ สถาบันพัฒนานโยบายและการจัดการ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ Strategic Analysis

### กรอบแนวคิด

การวางแผนกลยุทธ์ระดับสถานศึกษาควรเริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพของสถานศึกษา เพื่อให้รู้สภาพของสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ มีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และปฏิสัมพันธ์กับ สิ่งแวดล้อม ภายใต้แนวคิดที่ว่า ลักษณะองค์กรปัจจุบันเป็นระบบเปิด (Open system) ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการสนับสนุนต่อการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และจัดปัจจัยที่เป็นข้อจำกัดต่อการดำเนินงานอันจะนำไปสู่ความล้มเหลว ขององค์กร

### เทคนิค SWOT ANALYSIS

การวิเคราะห์ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Weaknesses - Analysis) หรือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ผู้บริหารทุกคนรู้จักในการวิเคราะห์องค์กร เนื่องจาก การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดยเน้นว่ายุทธศาสตร์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด) โดยในการวิเคราะห์ SWOT นั้นผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดอย่างไรต่อองค์กร และในขณะเดียวกันก็ต้องวิเคราะห์ว่าปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรทั้งด้านบุคลากร ผู้บริหาร กิจกรรม สินค้าและบริการ โครงสร้าง ฯลฯ ปัจจัยประการใดที่เป็นจุดแข็งและปัจจัยใดที่เป็นจุดอ่อน

### วัตถุประสงค์

เพื่อต้องการทราบสภาพของโรงเรียนว่า

- \* ปัจจุบันเราอยู่ตรงไหน
- \* สถานภาพที่เราเป็นอยู่นี้เป็นที่พึงประสงค์มากน้อยเพียงใด
- \* ภาพการณ์ที่เราเป็นอยู่นี้เกิดจากอิทธิพลของปัจจัยภายนอกหรือภายในมากกว่ากัน

### ขอบข่ายของการวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
๒. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
๓. การประเมินสภาพขององค์กร



# การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นจริงในปัจจุบัน

## External Environment

สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษา แต่สถานศึกษาไม่สามารถควบคุมได้หรือควบคุมได้ในระยะสั้น จะต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่บ่งบอกถึง โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

**โอกาส (Opportunities)** หมายถึงปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ

**อุปสรรค (Threats)** หมายถึงปัจจัยของสภาพแวดล้อมที่เป็นภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่ทำให้การดำเนินงานของสถานศึกษาไม่บรรลุเป้าหมาย

### ลักษณะของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยปัจจัย 5 ด้าน C-PEST ได้แก่

1. **ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behaviors : C)** ได้แก่ ผู้รับผลประโยชน์และผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ฯลฯ

2. **ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal :P)** ได้แก่ รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษา นโยบายรัฐบาล หน่วยงานทางการศึกษาต้นสังกัด กฎหมาย ระเบียบ พลังทางการเมือง ฯลฯ

3. **ด้านเศรษฐกิจ (Economic factors :E)** ได้แก่ รายได้ของผู้ปกครอง อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ภาวะทางการเงิน ฯลฯ

4. **ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural :S)** ได้แก่ จำนวนประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ขนบธรรมเนียมประเพณี คุณภาพชีวิต ฯลฯ

5. **ด้านเทคโนโลยี (Technological :T)** ได้แก่ ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ ภูมิปัญญา ฯลฯ

### ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. **การตรวจสอบ (Scanning)** ได้แก่การศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ของสภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งทราบว่าปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่สำคัญมีอะไรบ้าง และมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้ว จะทำให้ทราบถึงข้อมูลในปัจจุบันและในอดีตเท่านั้น

2. **การพยากรณ์ (Forecasting)** เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นแรกอันได้แก่ข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งขั้นตอนการพยากรณ์จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรเนื่องจากข้อมูลหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะทำให้องค์กรสามารถจัดทำหรือเตรียมกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้า

3. การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากการนำข้อมูลของสถานะแวดล้อมภายนอกในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาวิเคราะห์และประเมินดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมนั้นๆ จะมีผลอย่างไรต่อองค์กรบ้าง ทั้งในแง่ของการก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด

## ใบงานที่ 1

### กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

#### กิจกรรม

1. คณะทำงานวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันในแต่ละประเด็นการวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปผลกระทบต่อโรงเรียนในส่วนที่เป็นโอกาส (Opportunities) และในส่วนที่เป็นข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (Threats) ทั้ง 5 ด้าน C-PEST
2. เขียนข้อความในช่องประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities) และประเด็นที่เป็นข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (Threats) ตามแบบบันทึกผลการวิเคราะห์ในใบงานที่ 1.1
3. นำข้อความมาเขียนเป็นสถานการณ์ให้เป็นประโยคที่มีใจความสมบูรณ์ มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาเรียกว่าประเด็นสำคัญ บันทึกผลในใบงานที่ 1.2

## แบบบันทึกใบงานที่ 1.1

### ประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

#### ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behaviors)

ตรวจสอบ พยากรณ์ และประเมินประเด็นการวิเคราะห์ ระบุผลกระทบที่เป็นโอกาส/อุปสรรค

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. กลุ่มผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ กลุ่มประชากรวัยเรียน เด็กปกติ เด็กด้อยโอกาส เด็กพิการ		
2. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประชาชนทั่วไป หน่วยงานราชการในพื้นที่ ชุมชน		

**ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal)**

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. นโยบายรัฐบาลชุดปัจจุบัน		
2. นโยบายการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด		
3. บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และกลุ่มพลังทางการเมือง พฤติกรรมทางการเมือง		
4. ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา		

**ด้านเศรษฐกิจ (Economic)**

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. สภาวะทางเศรษฐกิจ เช่น ราคา น้ำมัน อัตราการว่างงาน อัตราค่าครองชีพ ผลผลิตทางการเกษตร		
2. งบประมาณ/การสนับสนุนงบประมาณของรัฐบาล		

**ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural)**

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. จำนวนประชากรและโครงสร้างประชากรกลุ่มเป้าหมาย		
2. สภาพของชุมชนครัวเรือนกลุ่มเป้าหมาย		
3. คุณภาพชีวิตของประชาชน		
ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อค่านิยม และวัฒนธรรม		
4. ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร		

**ด้านเทคโนโลยี (Technological)**

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
ความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินงาน		

**แบบสรุบบันทึกผลใบงานที่ 1.2**  
**สรุปประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**

นำข้อความในใบงานที่ 1.1 ในประเด็นที่เป็น  
 โอกาส/อุปสรรคมาสรุปให้มีความสมบูรณ์

สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นโอกาส	สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรค
<b>ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behaviors)</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural)</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านเทคโนโลยี (Technological )</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านเศรษฐกิจ (Economic)</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal )</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....

# การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจริงในปัจจุบัน

## Internal Environment

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาและสถานศึกษาสามารถควบคุมปัจจัยดังกล่าวได้ ในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นข้อดีหรือข้อเด่นที่ทำให้โรงเรียนในประสบความสำเร็จ และ จุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง ปัจจัยของสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดด้อยซึ่งส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของสถานศึกษาโดยใช้ ใช้ 7s ของ Mckinsey's ได้แก่

1. **ด้านโครงสร้าง (Structure:S1)** :การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างองค์กรมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจาก ถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

2. **ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy:S2)** กลยุทธ์ขององค์กรได้แก่กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมาเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจัดทำขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งอื่น ๆ กลยุทธ์ขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กรนั้น ๆ (Structure Follows Strategy)

3. **ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems:S3)** ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้ เช่น ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร

4. **ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style:S4)** โดยรวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารระดับสูงด้วย เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของพนักงานภายในองค์กรมากกว่าคำพูดของผู้บริหาร

5. **ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff:S5)** ประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับภายในองค์กร รวมทั้งแบบแผนและพฤติกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรแสดงและปฏิบัติต่อพนักงานภายในองค์กร เช่น การมอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านการพนักงานทั้งหมด หรือ การที่ผู้บริหารระดับสูงเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาพนักงาน

6. **ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills:S6)** สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าองค์กรอื่นถือได้ว่าเป็นความรู้ ความสามารถของพนักงาน เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการลูกค้า ความสามารถในด้านการวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน

7. **ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values:S7)** ได้แก่แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร ซึ่งมักจะไม่ได้เขียนไว้อย่างเป็นทางการ เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่ง รวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า องค์กรที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกันที่ก่อให้เกิดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

## ใบงานที่ 2

### กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

#### กิจกรรม

1. คณะทำงานวางแผนร่วมกันตรวจสอบและวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันในแต่ละประเด็นการวิเคราะห์เพื่อหาข้อสรุปผลกระทบต่อโรงเรียนในส่วนที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) ที่จะต้องแก้ไข และในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ที่จะใช้เป็นประโยชน์ ทั้ง 7 ด้าน (7 S)

2. เขียนข้อความในช่องประเด็นที่เป็นจุดอ่อน (Weaknesses) และประเด็นที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) ตามแบบบันทึกผลการวิเคราะห์ในใบงานที่ 2.1

3. นำข้อความมาเขียนเป็นสถานการณ์ให้เป็นประโยคที่มีใจความสมบูรณ์ มีปัจจัยเหตุที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษาเรียกว่าประเด็นสำคัญ บันทึกผลในใบงานที่ 2.2

#### แบบบันทึกใบงานที่ 2.1

#### ประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ดำเนินการได้สูงกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์เป็นจุดแข็ง ต่ำกว่าเป้าหมายหรือเกณฑ์เป็นจุดอ่อน

#### ด้านโครงสร้าง (Structure)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1.สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารที่คล่องตัว สอดคล้องกับกฎระเบียบ ว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด (มฐ.12)		
2.การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานของหน่วยงานที่ชัดเจน มีคำสั่งมอบหมายงาน มีการทบทวนปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับทิศทางการบริหารสถานศึกษา (มฐ.12)		

### ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ทิศทางของสถานศึกษา(วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์) ชัดเจน สอดคล้องกับ บริบทของสถานศึกษา(มฐ.13)		
2. โครงการ/กิจกรรม ที่กำหนด สอดคล้องกับกลยุทธ์และ เป้าประสงค์		
3. การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การ ปฏิบัติในระดับกลุ่ม และระดับ บุคคล		

### ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ระบบให้บริการแก่ประชากรวัย เรียนในเขตบริการ		
2. ระบบการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียน มีคุณภาพตามหลักสูตร (มฐ.1-8)		
3. ระบบการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา		
4. ระบบการจัดสภาพแวดล้อมและ การบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน พัฒนาตามธรรมชาติ		
5. ระบบการจัดกิจกรรมส่งเสริม คุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย (มฐ.15)		
6. หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ		

### ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ Style)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. คุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการ การศึกษา		
2. การกระจายอำนาจตัดสินใจ ให้ บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (มฐ.13)		
3. การใช้รูปแบบบริหารจัดการที่ เหมาะสมในการบริหารงาน เช่น การ สั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร		
4. การคิดค้นระบบงานและเทคนิคการ บริหารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่ วิสัยทัศน์		

### ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
ครูมีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ความสามารถ ตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับ ชุมชนได้ดี (มฐ.9)		

### ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
ครูมีความสามารถในการจัดการเรียน การสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ (มฐ.10)		

### ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือ ร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้ กลายเป็นรากฐานของระบบการ บริหาร		
2. วิธีการปฏิบัติของบุคลากรและ ผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจ เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร		



**แบบบันทึกผลใบงานที่ 2.2**  
**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**

สรุปประเด็นที่เป็นจุดแข็ง	สรุปประเด็นที่เป็นจุดอ่อน
<b>ด้านโครงสร้าง (Structure)</b>	
1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
<b>ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</b>	
1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
<b>ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)</b>	
1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
<b>ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)</b>	
1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
<b>ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)</b>	
1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
<b>ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)</b>	
1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....
<b>ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)</b>	
1..... 2..... 3.....	1..... 2..... 3.....

นำข้อความในใบงานที่ 2.1 ในประเด็นที่เป็นจุดแข็ง/จุดอ่อนมาสรุปให้มีใจความสมบูรณ์

## การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

---

การประเมินสถานภาพสถานศึกษา จะทำให้เราทราบว่าปัจจุบันสถานศึกษาเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน ด้านใดบ้าง เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของสถานศึกษา ในการประเมินจะใช้กระบวนการทางสถิติเป็นเครื่องมือในการประเมิน

### ใบงานที่ 3

#### กระบวนการประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

##### กิจกรรม

- นำประเด็นสำคัญที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน จากแบบบันทึกใบงานที่ 1.2 และ แบบบันทึกใบงานที่ 2.2 มาลงในแบบฟอร์มที่ 3.1
- ทุกคนให้ค่าคะแนนประเมินสถานภาพในแต่ละประเด็น ลงในแบบบันทึกใบงาน 3.1 ซึ่งกำหนดคะแนนเต็ม 5 มีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้
  - คะแนน 5 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษามากที่สุด
  - คะแนน 4 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษามาก
  - คะแนน 3 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาปานกลาง
  - คะแนน 2 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาน้อย
  - คะแนน 1 หมายถึง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของสถานศึกษาน้อยที่สุด
- หาค่าเฉลี่ยของแต่ละประเด็นสำคัญ และหาค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน
- ให้ค่าน้ำหนักประเด็นสำคัญปัจจัยภายนอกครบ 5 ด้าน ภายใน 7 ด้าน

### แบบบันทึกใบงานที่ 3.1 การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา

#### ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

ด้าน.....

นำประเด็นสำคัญในใบงานที่ 1.2 มากรอก และแต่ละคนให้ค่าคะแนนให้ครบทั้ง 5 ด้าน แล้วหาค่าเฉลี่ยรายประเด็นสำคัญและค่าเฉลี่ยรายด้าน

โอกาส (+)							อุปสรรค								
ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่					เฉลี่ย	ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่					เฉลี่ย		
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5			
1.															
2.															
3.															
ค่าเฉลี่ย								ค่าเฉลี่ย							

นำประเด็นสำคัญในใบงานที่ 2.2 มากรอก และแต่ละคนให้ค่าคะแนนให้ครบทั้ง 7 ด้าน แล้วหาค่าเฉลี่ยรายประเด็นสำคัญและค่าเฉลี่ยรายด้าน

#### ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

ด้าน.....

จุดแข็ง(+)						จุดอ่อน(-)								
ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่					เฉลี่ย	ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่					เฉลี่ย	
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5		
ค่าเฉลี่ย							ค่าเฉลี่ย							

## แบบบันทึกใบงานที่ 3.2

### การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

ให้คณะกรรมการร่วมกันกำหนดน้ำหนักของสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในโดยให้คะแนนเต็มแต่ละด้านเท่ากับ 1 น้ำหนักในแต่ละด้านจะไม่เท่ากันหรือลดหลั่นกันตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยใดที่มีอิทธิพลต่อองค์กรมากก็กำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่มีอิทธิพลต่อองค์กรน้อย

ช่วยกันกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนโดยพิจารณาตามความสำคัญในแต่ละด้าน คะแนนรวมกันแล้วไม่เกิน 1

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ตัวอย่างน้ำหนัก	ผลการพิจารณาน้ำหนัก
C พฤติกรรมลูกค้า	0.3	
E เศรษฐกิจ	0.2	
P การเมืองและกฎหมาย	0.15	
S สังคม – วัฒนธรรม	0.2	
T เทคโนโลยี	0.15	
น้ำหนักคะแนนรวม	1	1

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ตัวอย่างน้ำหนัก	ผลการพิจารณาน้ำหนัก
ด้านโครงสร้าง (Structure)	0.15	
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.12	
ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)	0.17	
ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)	0.15	
ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)	0.15	
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)	0.15	
ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)	0.11	
น้ำหนักคะแนนรวม	1	1

### แบบบันทึกใบงานที่ 3.3

#### สรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ของสถานศึกษา

เมื่อได้คะแนนของแต่ละปัจจัยแล้วนำค่าเฉลี่ยทุกปัจจัยมาลงในแบบบันทึกใบงานที่ 4 เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์

สภาพแวดล้อม

#### กิจกรรม

1. ช่องคะแนนเฉลี่ย นำผลค่าคะแนนเฉลี่ยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก 5 ด้าน ภายใน 7 ด้าน ตามแบบบันทึกใบงานที่ 3.1 มากรอกในช่อง “คะแนนเฉลี่ย”
2. ช่องน้ำหนัก นำผลจากการพิจารณาน้ำหนักคะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก 5 ด้าน ภายใน 7 ด้าน ตามแบบบันทึกใบงานที่ 3.2 มากรอกผล ในช่อง “น้ำหนัก”
3. ช่องน้ำหนัก X คะแนนเฉลี่ย เป็นผลคูณของน้ำหนัก X คะแนนเฉลี่ย เป็นค่าคะแนนจริง
4. ช่องสรุป กรอกผลต่างของคะแนนจริงในแต่ละด้าน
5. ช่องสรุปปัจจัยภายนอก เป็นผลรวมโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน
6. ช่องเฉลี่ย ปัจจัยภายนอก นำคะแนนรวมของโอกาส ลบด้วย คะแนนรวมอุปสรรค แล้วหารด้วย 2 ปัจจัยภายในให้นำคะแนนรวมจุดแข็ง ลบด้วยจุดอ่อนแล้วหาร 2

#### ตัวอย่าง

##### ค่าน้ำหนักเฉลี่ยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนัก X คะแนนเฉลี่ย		สรุปผล
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
C พฤติกรรมลูกค้า	0.3	4	1	1.20	0.30	+ 1.10
E เศรษฐกิจ	0.2	3	1	0.60	0.20	0.40
P การเมืองและกฎหมาย	0.15	1	4	0.15	0.60	-0.45
S สังคม – วัฒนธรรม	0.2	4	1	0.80	0.20	+0.60
T เทคโนโลยี	0.15	3	2	0.45	0.30	+0.15
สรุปปัจจัยภายนอก				+3.20	-1.60	
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				+ 0.80		

##### ค่าน้ำหนักเฉลี่ยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย X น้ำหนัก		สรุปผล
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
ด้านโครงสร้าง (Structure)	0.15	4	1	.60	0.15	+0.45
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.12	3	1	.46	0.12	+0.34
ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)	0.17	1	4	.17	0.68	-0.51
ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ Style)	0.15	2	1	.30	0.15	+0.15
ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)	0.15	3	2	.45	0.30	+0.15
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)	0.15	2	1	.30	0.15	+0.15
ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)	0.11	3	2	.33	0.22	+ 0.11
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก				2.61	1.77	
สรุปปัจจัยภายนอก				0.42		

### แบบบันทึกใบงานที่ 3.3

นำค่าน้ำหนัก ค่าเฉลี่ยรายด้านมากรอก แล้วหาคะแนนค่าเฉลี่ยคะแนนจริง ดูตามตัวอย่าง

#### ค่าน้ำหนักเฉลี่ยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนัก X คะแนนเฉลี่ย		สรุป
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
C พฤติกรรมลูกค้า	0.3					
E เศรษฐกิจ	0.2					
P การเมืองและกฎหมาย	0.15					
S สังคม – วัฒนธรรม	0.2					
T เทคโนโลยี	0.15					
สรุปปัจจัยภายนอก						
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก						

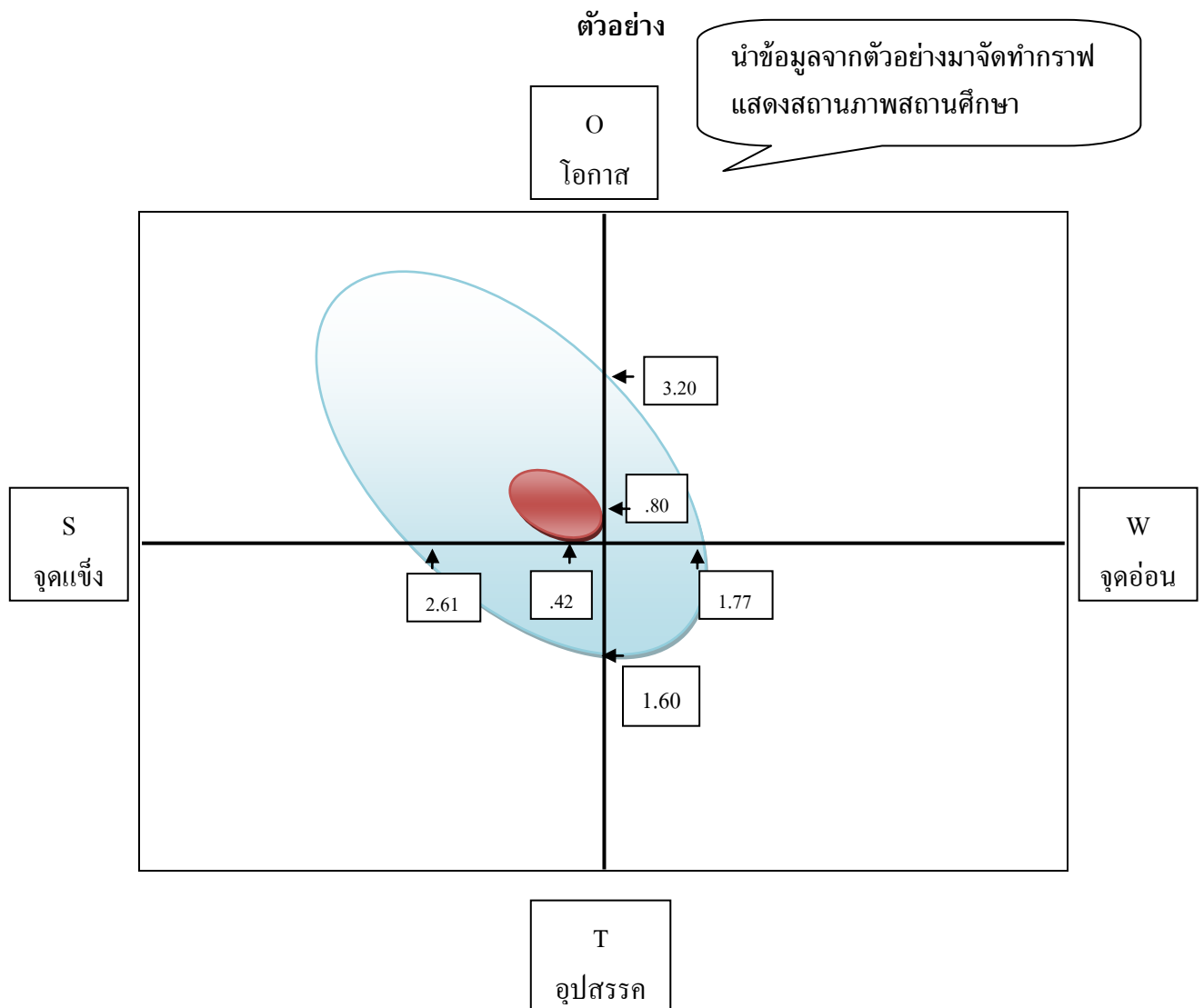
#### ค่าน้ำหนักเฉลี่ยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย X น้ำหนัก		สรุปผล
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
ด้านโครงสร้าง (Structure)						
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)						
ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)						
ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ Style)						
ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)						
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)						
ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)						
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก						
สรุปปัจจัยภายนอก						

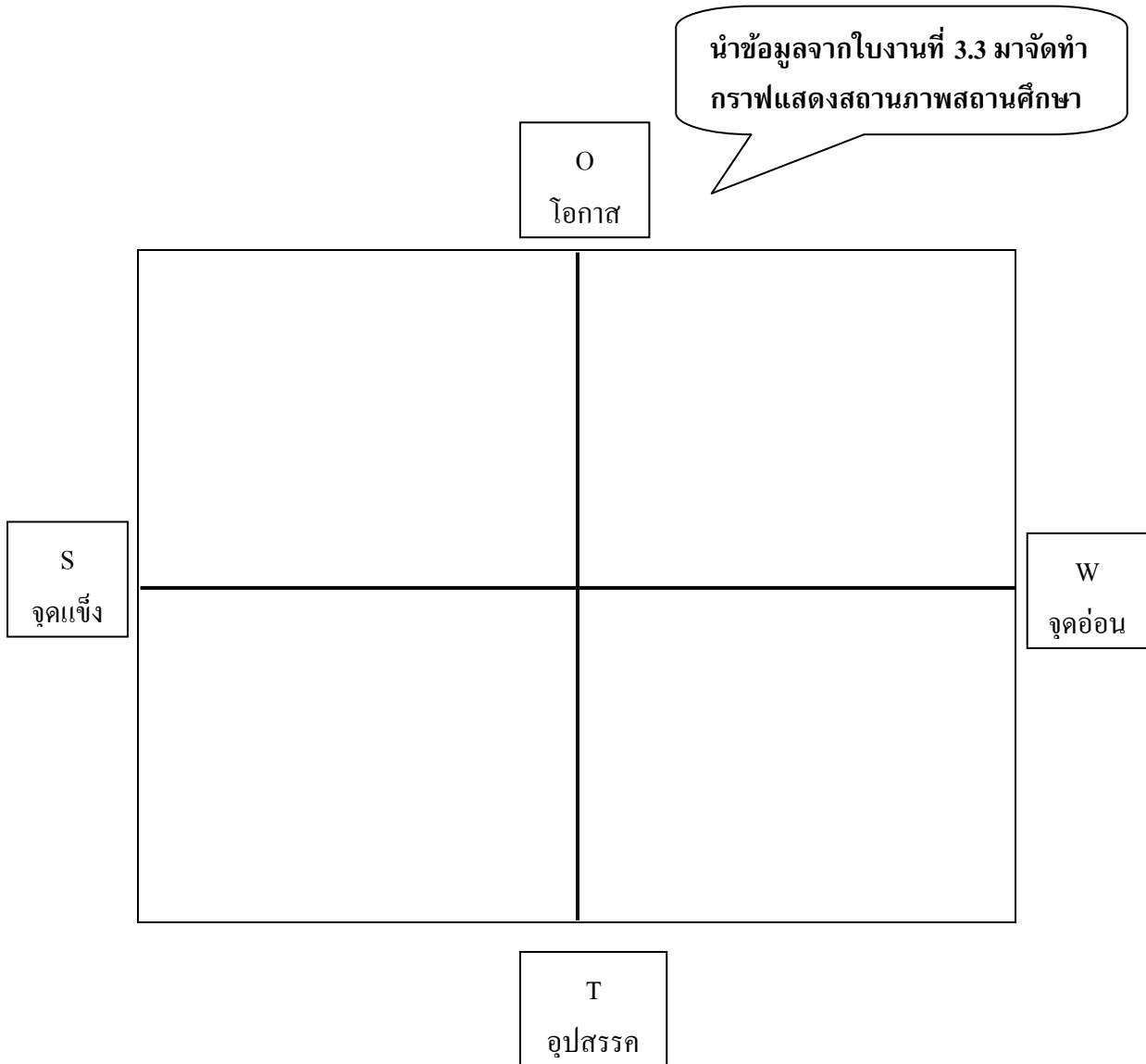
### แบบบันทึกใบงานที่ 3.4

#### กระบวนการสร้างกราฟแสดงสถานภาพของสถานศึกษา

1. ลากเส้นแนวนอนจุดแข็ง จุดอ่อน เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายใน
2. ลากเส้นแนวตั้งโอกาส อุปสรรค เป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอกตัดกับเส้น แนวนอน จุดตัดมีค่าเท่ากับ 0 โดยที่ค่าที่ขึ้นไปด้านบน คือ โอกาส(+) ค่าที่ลงมาด้านล่าง คือ อุปสรรค(-) ค่าที่ออกไปด้านซ้ายคือจุดแข็ง (+) และค่าที่ออกไปด้านขวา คือจุดอ่อน
3. นำค่าเฉลี่ยปัจจัยภายนอกและค่าเฉลี่ยปัจจัยภายในมากำหนดจุดลงในแกนโอกาส อุปสรรค และจุดอ่อน จุดแข็ง เพื่อหาจุดตัดแรงซึ่งจุดแรงอยู่ในส่วนใดแสดงว่าสถานศึกษามีทิศทางตามตารางนั้น
4. นำค่าสรุปคะแนนปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสมากำหนดจุดเป็นแกนโอกาส อุปสรรค และสรุปปัจจัยภายในมากำหนดจุดในแกนจุดแข็งจุดอ่อน
5. ลากเส้นให้ผ่านจุดตัดทั้ง 4 จุดเป็นรูปไข่



แบบบันทึกใบงานที่ 3.4  
สร้างกราฟแสดงสถานภาพของสถานศึกษา





### สรุปผลการศึกษสถานภาพ

อธิบายสถานภาพขององค์กร โดยแปลความหมายจากกราฟเป็นการอธิบายสถานภาพขององค์กร จากการ  
สังเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) เพื่อบอกว่าองค์กรมีสถานภาพเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

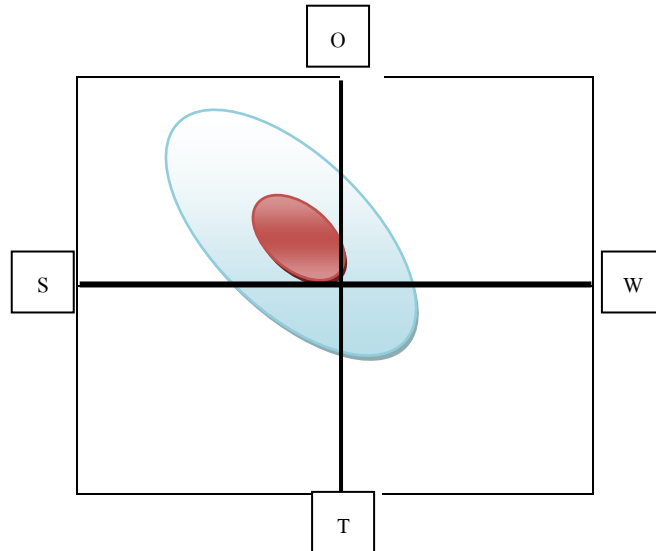
.....

.....

## การอธิบายสถานภาพของสถานศึกษา

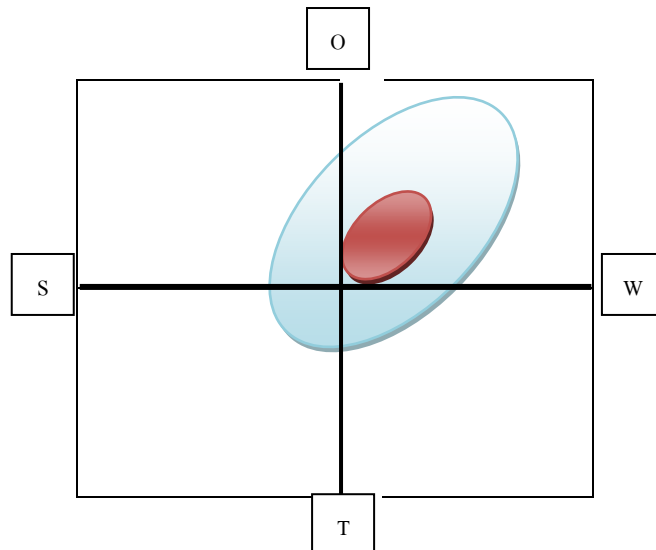
ผลการประเมินสถานภาพของสถานศึกษาจะบ่งบอกทิศทางของสถานศึกษาได้ 4 ลักษณะ คือ

### ลักษณะที่ 1 เอื้อและแข็ง



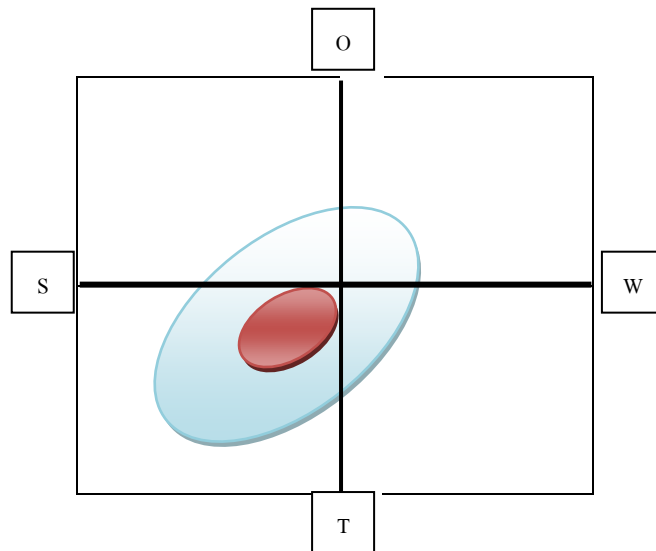
เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสหรือพร้อมให้การสนับสนุน และปัจจัยภายในมีความเข้มแข็ง เช่น ชุมชน การอนุรักษ์วัฒนธรรม มีแหล่งการเรียนรู้กลยุทธ์ที่ใช้เป็นกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต

### ลักษณะที่ 2 เอื้อแต่อ่อน



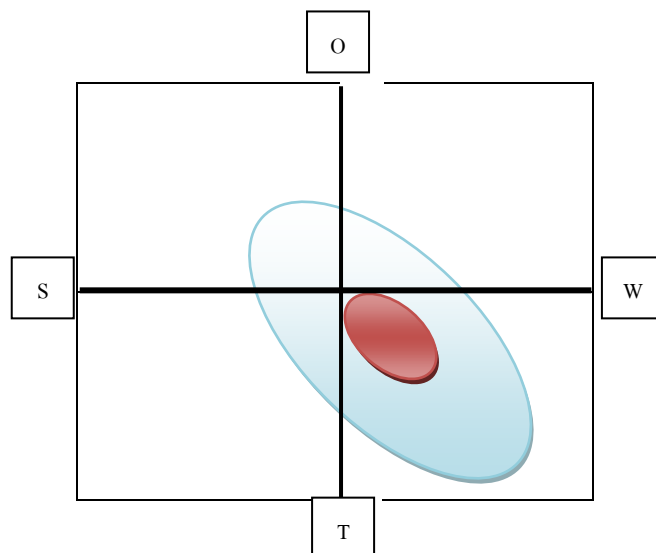
เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาและจะทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งมากขึ้น อันจะนำไปสู่สถานภาพที่เอื้อและแข็ง

### ลักษณะที่ 3 ไม่เอื้อแต่แข็ง



เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีความพร้อม มีความเข้มแข็ง แต่มีอุปสรรคจากภายนอกเป็นปัญหา ดังนั้นจำเป็นต้องชะลอตัวเพื่อคอยจากปัจจัยภายนอก

### ลักษณะที่ 4 เอื้อแต่อ่อน



เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่า สถานศึกษามีจุดอ่อนภายในสถานศึกษาเอง แต่มีโอกาสจากปัจจัยภายนอกที่พร้อมให้การสนับสนุนและหากมีการแก้ปัญหาหรือจุดอ่อนของสถานศึกษาและจะทำให้สถานศึกษา มีความเข้มแข็งมากขึ้น อันจะนำไปสู่สถานภาพที่เอื้อและแข็ง

## การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา

## กรอบแนวคิด

การจัดวางทิศทางขององค์กรเป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายของโรงเรียน ร่วมกันตั้งปณิธานความ มุ่งหวัง ตั้งมั่น พรารถนาที่จะพัฒนาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ โดยร่วมกันระดมพลังปัญญา วิจัยรณญาณ และแรง บันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวางสร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ของโรงเรียน

## วัตถุประสงค์

เพื่อสถานศึกษาร่วมกันตั้งปณิธาน ความมุ่งหวัง ตั้งมั่น ใฝ่ฝัน พรารถนา ที่จะพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ ความสำเร็จ

## เนื้อหา

1. วิสัยทัศน์
2. พันธกิจ
3. ประเด็นยุทธศาสตร์
4. เป้าประสงค์
5. แผนที่ยุทธศาสตร์

# การกำหนดวิสัยทัศน์

## (Vision)

### ความหมาย

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพความสำเร็จของนักเรียนหรือสถานศึกษาในอนาคต ที่อยากเห็นหรืออยากให้คนอื่นพูดถึงสถานศึกษาว่าเป็นอย่างไร วิสัยทัศน์ที่ดีต้องระบุภาพในอนาคตให้ชัดเจน สร้างแรงจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เกิดแรงบันดาลใจ อยากปฏิบัติงาน

## เราปรารถนาเป็นอะไร?

### WHAT TO BE

### วิสัยทัศน์ที่ดี

- มีขอบเขต(Scope)ของการปฏิบัติงาน
- มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้(Implementation)
- เป็นภาพเชิงบวก (Positive image)ที่ทุกคนในองค์กรมุ่งมั่นศรัทธาสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
- เป็นข้อความในเชิงบวกปลุกเร้า(Motivation)และดึงดูดใจ(Inspiring)
- ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม(Participation)ในการกำหนด
- คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Customer Orient)
- มีความสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร
- มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต(Future trend)

### ลักษณะของวิสัยทัศน์

#### ลักษณะที่ 1

#### อยากเป็นและ/หรือทำให้อะไรเป็นในอนาคต

1. เราจะเป็นสายการบินแรกที่ลูกค้าเลือกใช้ด้วยความประทับใจในเส้นทางไทย = **อยากเป็นอนาคต**
2. เป็นองค์กรเรียนรู้ที่ทันสมัย ที่ผลิตผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับในระดับสากล = **อยากเป็น+ ทำให้อะไรเป็น**
3. องค์กรเรียนรู้แห่งความทันสมัยที่บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล บุคลากรที่มีขีดความสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ = **อยากเป็น+ ทำให้อะไรเป็น**
4. ภายในปีพ.ศ.๒๕๕๖ เราจะทำให้ประชาชนมีสุขภาพดี มีพฤติกรรม สุขภาพที่ดีอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างสุขภาพ และดูแล สุขภาพเบื้องต้นได้ยั่งยืน = **ทำให้อะไรเป็น**
5. นักเรียนมีคุณภาพระดับสากล ภายใต้วัฒนธรรมไทย = **ทำให้อะไรเป็น**

## ลักษณะที่ 2

### ท้าทายและมุ่งมั่น

1. เราจะเป็นองค์กรที่ให้บริการสุขภาพที่ดีที่สุดของภาคเหนือ = ที่ดีที่สุด
2. เป็นโรงเรียนสมบูรณ์แบบภายใต้การมีส่วนร่วมแบบความเป็นหุ้นส่วนของผู้ปกครองและชุมชน= สมบูรณ์แบบ
3. สพฐ.เป็นพลังขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยให้เป็นผู้เป็นหนึ่งในสองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภายในปีการศึกษา 2556 =เป็นผู้หนึ่งในสอง
4. ธนาคารกรุงเทพ เป็นธนาคารชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย เป็นธนาคารที่มีกำไรที่สุด บริการยอดเยี่ยมที่สุด และเป็นสถาบันบริหารที่ดีที่สุด=ชั้นนำ+กำไรที่สุด+ยอดเยี่ยมที่สุด+ดีที่สุด

## ลักษณะที่ 3

### เน้นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร Critical Success Factors :CSF

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

## ลักษณะที่ 4

### สั้น ๆ กระชับได้ใจความชัดเจน มีกรอบเวลาที่ชัดเจน

สพฐ.เป็นพลังขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยให้เป็นผู้หนึ่งในสองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภายในปีการศึกษา 2556

## ลักษณะที่ 5

### นำสู่การปฏิบัติ

เป็นองค์กรเรียนรู้ที่ทันสมัย ที่ผลิตผู้เชี่ยวชาญให้ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

การแยกแยะ แจกแจง วิสัยทัศน์

▷ องค์กรแห่งการเรียนรู้

▷ ทันสมัย

▷ ผลิตผู้เชี่ยวชาญให้ เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

# ใบงานที่ 1

## กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์

### กิจกรรม

1. ตรวจสอบผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมและสถานภาพของสถานศึกษา
2. จัดทำความความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาจัดทำบทสรุปประเด็นที่ต้องพัฒนา/ปรับปรุงสถานศึกษาในอนาคต บันทึกตามใบงานที่ 1.1
3. วิเคราะห์นโยบายของ สพฐ.และสพท. และกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงานของสถานศึกษา
4. นำผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แนวทางการดำเนินงานนโยบายของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป มากำหนดเป็นความต้องการในอนาคต 4 ปีข้างหน้า ใบงานที่ 1.2
5. จัดทำร่างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

### แบบบันทึกผลใบงานที่ 1.1

#### ตารางวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย Stakeholders

สำรวจความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากสถานศึกษา	สิ่งที่สถานศึกษาต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. นักเรียน		
2. ผู้ปกครอง		
3. ครูผู้สอน		
4. ผู้บริหารสถานศึกษา		
4.หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		
บทสรุปประเด็นที่ต้องพัฒนา/ปรับปรุงในอนาคตความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
1.....		
2.....		
3.....		

## แบบบันทึกใบงานที่ 1.2

กำหนดเป้าหมายสูงสุดที่สถานศึกษาต้องการให้เกิดขึ้นใน 4 ปีข้างหน้า

สรุปผลสภาพปัจจุบันจาก SWOT และ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แล้วร่วมกันกำหนดอนาคตที่ต้องการ

คุณลักษณะสำคัญ	สภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร	สภาพต้องการในอนาคต
1. นักเรียน		
2. วิธีการจัดการเรียนรู้และบริการทางการศึกษา		
3. กระบวนการบริหารจัดการ		
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษา (ความสามารถและการพัฒนา)		
5. สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี		
6. ผลงานของโรงเรียนที่ปรากฏและส่งผลต่อสังคม		
7. ภาพลักษณ์ของโรงเรียนในสายตาชุมชน		
8. ความสัมพันธ์กับชุมชน เครือข่าย พันธมิตร		
วิสัยทัศน์ของเรา	ประมวลสภาพที่ต้องการในอนาคตทั้ง 8 ประเด็น มาเรียบเรียงเป็น “วิสัยทัศน์ของเรา”	
ค่านิยมวิสัยทัศน์	นำวิสัยทัศน์มาแยกแยะแล้วกำหนดค่านิยมศัพท์ เพื่อให้บุคลากรทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน	



# การกำหนดพันธกิจ

## Mission

### ความหมาย

พันธกิจ (Mission) เป็นบทบาทหน้าที่ที่สถานศึกษาต้องดำเนินการหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า พันธกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นภาพฝันมาจัดกระทำให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น มีแนวปฏิบัติและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่ต้องทำให้บรรลุวิสัยทัศน์

เรามีภาระผูกพันอะไรบ้างที่ต้องทำให้สำเร็จ ?

### WHAT TO DO ?

### คุณลักษณะของพันธกิจ

ลักษณะที่ 1 วิเคราะห์จากภารกิจตามกฎหมาย

ลักษณะที่ 2 เชื่อมโยงกับพันธกิจตามวิสัยทัศน์

ลักษณะที่ 3 ชัดเจนไม่คลุมเครือบ่งบอกว่าจะทำอะไร (ไม่ต้องอธิบายวิธีการทำอย่างไร)

### กระบวนการในการสร้างพันธกิจ

1. วิเคราะห์ภารกิจตามกฎหมาย
2. นำวิสัยทัศน์ที่แยกแยะมาสร้างเป็นพันธกิจ
3. จัดทำเป็นพันธกิจขององค์กร
4. จัดเรียงลำดับความสำคัญ

### ตัวอย่างการกำหนดพันธกิจ

วิสัยทัศน์ของเรา		
เป็นสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน		
ภารกิจตามกฎหมาย	ประเด็นวิสัยทัศน์ย่อย	พันธกิจของเรา
1. จัดการศึกษาที่เน้นความรู้ คุณธรรม (พ.ร.บ.การศึกษา แห่งชาติ ม.23)	V 1 เป็นสถานศึกษามีระบบการ บริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย V 2 ผู้เรียนมีความรู้	1. จัดระบบการบริหารจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพ ตามหลัก ธรรมาภิบาล
2. ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัด การศึกษา(พ.ร.บ.การศึกษา แห่งชาติ ม.8)	V 3 ผู้เรียนมีคุณธรรม V 4 ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการ จัดการศึกษา	2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้คู่ คุณธรรม มีศักยภาพในการแข่งขัน 3. ส่งเสริมทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วน ร่วมในการจัดการศึกษา
3. กระบวนการเรียนรู้ (พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ ม.24)		

## แบบบันทึกผลใบงานที่ 2

### การกำหนดพันธกิจ

#### กิจกรรม

1. คณะทำงานร่วมกันวิเคราะห์ภารกิจของสถานศึกษาตามกฎหมาย
2. คณะทำงานร่วมกันวิเคราะห์วิสัยทัศน์ แยกแยะเป็นประเด็นวิสัยทัศน์ย่อย
4. คณะทำงานยกร่างพันธกิจ
5. คณะทำงานตรวจสอบความเป็นไปได้ว่าพันธกิจที่ยกร่างจะทำให้วิสัยทัศน์เป็นจริงได้มากน้อยแค่ไหน

วิสัยทัศน์ของเรา		
.....		
.....		
.....		
.....		
.....		
ภารกิจตามกฎหมาย	ประเด็นวิสัยทัศน์ย่อย	พันธกิจของเรา

# การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

## (Strategic Issue)

### ความหมาย

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) คือ ประเด็นหลักในการพัฒนา หรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุทั้งภารกิจ และวิสัยทัศน์ตามที่กำหนดไว้ หรือความต้องการในอนาคต ซึ่งองค์กรต้องกำหนดเป็นจุดยืนที่สำคัญและพยายามให้เกิดขึ้นเป็นผลลัพธ์สุดท้าย

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) เป็นประเด็นที่แสดงให้เห็นถึงทิศทางการทำงานขององค์กร และการสมรรถนะในการแข่งขัน ถือเป็นนโยบายขององค์กรที่ผู้บริหารจะนำไปเป็นกรอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับล่างต่อไป

### ที่มาของประเด็นยุทธศาสตร์จะมีที่มาจาก...

1. แนวทางหลักที่ในการบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
2. นโยบายหรือความจำเป็นเร่งด่วนจากภายนอก
3. ความคาดหวังจาก Stakeholders ที่สำคัญ

### ตัวอย่างการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์		
เป็นสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรมภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน		
วิสัยทัศน์ย่อย	พันธกิจ	ประเด็นยุทธศาสตร์
V1 มีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย	1.จัดระบบการบริหาร จัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล	1.พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษาที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามหลักธรรมาภิบาล
V2 ผู้เรียนมีความรู้	2.จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม มีศักยภาพในการแข่งขัน	2.พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ให้มีความรู้ตามหลักสูตร 3.ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมค่านิยมที่พึงประสงค์
4. การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน	3.ส่งเสริมทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	4.ส่งเสริมทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

## ใบงานที่ 3 กระบวนการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

### กิจกรรม

1. คณะทำงานวางแผน จัดทำร่างวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นกลยุทธ์หลัก สพฐ. แนวทางการปฏิรูป ในทศวรรษที่ 2 มาสังเคราะห์ กำหนดเป็นยุทธศาสตร์หลัก
2. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ให้มีความสัมพันธ์กับพันธกิจ วิสัยทัศน์

### แบบบันทึกผลใบงานที่ 3 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หลัก (Strategic Issue)

วิสัยทัศน์		
<p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>		
วิสัยทัศน์ย่อย	พันธกิจ	ประเด็นยุทธศาสตร์

# การกำหนดเป้าประสงค์

## Goal

### ความหมาย

เป้าประสงค์ (Goal) หมายถึง การกำหนดสิ่งที่ต้องการในอนาคตซึ่งองค์กรจะต้องพยายามให้เกิดขึ้น หรือ ผลลัพธ์/ผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุถึง โดยทั่วไปจะเป็น ข้อความที่กล่าวอย่างกว้าง ๆ ถึงผลลัพธ์ของบริการ อันเนื่องมาจากประเด็นยุทธศาสตร์หลัก

ใครจะได้รับผลประโยชน์อะไร อย่างไร

### FOR WHOM

### หลักการในการกำหนดเป้าประสงค์

๑. จะต้องมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ที่กำหนดไว้
๒. เป้าประสงค์ ขอให้เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ
๓. ในการกำหนดเป้าประสงค์นั้น กรอบการประเมินผลทั้งสี่มิติจะประกอบด้วย
  - มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business)
  - มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)
  - มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (Manage Resources)
  - มิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร (Capacity Building)

### ประเด็นคำถามเพื่อช่วยกำหนดเป้าประสงค์

กรอบการประเมิน	ประเด็นคำถามเพื่อช่วยกำหนดเป้าประสงค์
มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business)	ประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ที่สำคัญที่สำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์นี้คืออะไร
มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)	อะไรคือสิ่งที่ผู้รับบริการและจะทราบได้อย่างไรว่านำเสนอในสิ่งที่ผู้รับบริการต้องการ
มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (Manage Resources)	สถานศึกษาต้องมีกระบวนการใดบ้างหรือกิจกรรมใดบ้างเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ผู้รับบริการต้องการหรือก่อให้เกิดประสิทธิผล
มิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร (Capacity Building)	จะต้องมีการพัฒนาองค์กรในด้านใดบ้าง เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์

ตัวอย่างการกำหนดเป้าประสงค์จากมาตรฐานการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ (S)	รหัส	เป้าประสงค์ (Goals)	มิติที่
1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีศักยภาพ	S 1.1	ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	1
	S 1.2	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์	1
	S1.3	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	1
	S1.4	ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1
	S1.5	ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี	1
	S1.6	ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	1
2. ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรมและวิถีชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง	S 2.1	ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	1
	S 2.2	ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	1
3. พัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะในการจัดการเรียนรู้	S 3.1	ครูมีความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเองเข้ากับชุมชนได้ดี	4
	S 3.2	ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4
4. พัฒนาการบริหารจัดการตามระบบคุณภาพ	S 4.1	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา	4
	S 4.2	สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน และพัฒนาองค์กร อย่างเป็นระบบครบวงจร	4
	S 4.3	สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน	4
	S 5.4	สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และ องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน	3
5. พัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน	S 5.4	สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2
	S5.1	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย	3
	S 5.2	สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ	2
	S 5.3	สถานศึกษามีการสนับสนุนให้ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น	2

## ใบงานที่ 4

### การกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

#### กิจกรรม

คณะทำงานวิเคราะห์กำหนดเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ให้ครอบคลุมใน 4 มิติ โดยวิเคราะห์จากประเด็นคำถามในการช่วยตอบวัตถุประสงค์ในแต่ละมิติ

ระบุผลลัพธ์ที่ต้องการภายใต้ยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goals)	มิติที่
1.	S 1.1	
	S 1.2	
	S 1.3	
	S 1.4	
	S1.5	
2.	S 2.1	
	S 2.2	
	S 2.3	
	S 2.4	
	S 2.5	
3.	S 3.1	
	S 3.2	
	S 3.3	
	S 3.4	
4	S 4.1	
	S 4.2	
	S 4.3	
	S 4.4	

# การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

## ความหมาย

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เป็นภาพที่แสดงให้กลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์ถึงเหตุผล ความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรปรารถนาใน 4 มุมมอง ได้แก่

มิติที่ 1 ด้านประสิทธิภาพตามพันธกิจ (Run the Business)

มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)

มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการบริหาร (Manage Resources)

มิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร (Capacity Building)

## กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

- นำเป้าประสงค์ในแต่ละมิติมาจัดเรียง และเชื่อมโยงความสัมพันธ์ในลักษณะเหตุและผล
- เป็นการสร้าง Strategy Map หรือแผนที่กลยุทธ์
- เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าประสงค์และทิศทางของหน่วยงานให้ชัดเจนขึ้น
- เพื่อเป็นการทำให้แต่ละหน่วยงานมั่นใจว่าเป้าประสงค์มีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผล อีกทั้งมีเป้าประสงค์ที่ครอบคลุมในทุก ๆ มิติ อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน



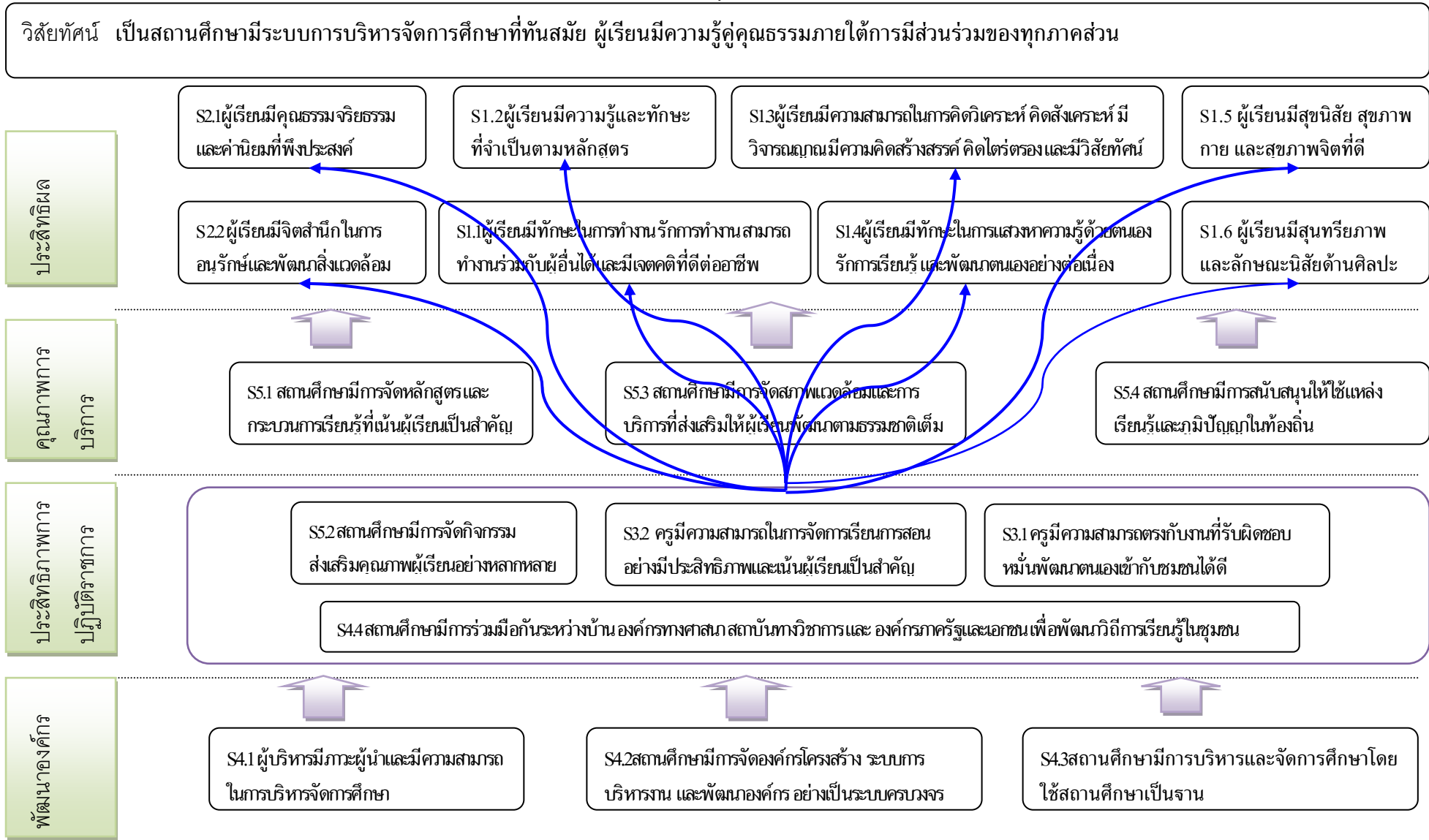
**ใบงานที่ 5**  
**กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์**

นำเป้าประสงค์ 4 มิติ ไปสร้างแผนที่ยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์	รหัส	เป้าประสงค์ (Goals)	มิติที่
1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีศักยภาพ	S 1.1	ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	1
	S 1.2	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์	1
	S1.3	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	1
	S1.4	ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1
	S1.5	ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี	1
	S1.6	ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	1
2. ปลุกฝังคุณธรรม จริยธรรมและวิถีชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง	S 2.1	ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	1
	S 2.2	ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	1
3. พัฒนาครูให้มีความรู้ ทักษะในการจัดการเรียนรู้	S 3.1	ครูมีความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเองเข้ากับชุมชนได้ดี	4
	S 3.2	ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4
4. พัฒนาการบริหารจัดการตามระบบคุณภาพ	S 4.1	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา	4
	S 4.2	สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน และพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร	4
	S 4.3	สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน	4
	S 4.4	สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และ องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิถีการเรียนรู้ในชุมชน	3
5. พัฒนาการกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียน	S 5.1	สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2
	S 5.2	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย	3
	S 5.3	สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ	2
	S 5.4	สถานศึกษามีการสนับสนุนให้ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น	2



ใบงานที่ 5  
การจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์



## การกำหนดกรอบการวัดผลและกลยุทธ์สถานศึกษา

### กรอบความคิด

การวัดผลการดำเนินงาน เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก Key Performance Indicator และค่าเป้าหมาย ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องมาควบคู่กับระบบการประเมินผล เพราะตัววัดจะบอกได้ว่าสิ่งที่เราวัดนั้นมีสถานะเช่นใด จากนั้น ก็เป็นหน้าที่ของผู้ประเมินที่นำผลที่วัดได้มาเทียบกับเกณฑ์ว่าสถานะเช่นนั้นดีหรือไม่ดีและให้คำแนะนำหรือกำหนดสิ่งที่จะปฏิบัติต่อไปขององค์กรก็คือ สิ่งที่มีสัมพันธ์กับกลยุทธ์ขององค์กรนั่นเอง โดยมีกระบวนการหรือขั้นตอนหลักดังนี้

การกำหนดกลยุทธ์สถานศึกษา เป็นการเลือกวิธีการทำงานอย่างมีทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการได้ประสบผลสำเร็จ สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์สามารถกำหนดได้หลายวิธี เช่นการระดมความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้เสีย การวิจัยเชิงพัฒนาการระดมสมองจากผู้เชี่ยวชาญ การใช้เทคนิคตารางสัมพันธ์ เทคนิคตารางสัมพันธ์ ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินภายนอกระหว่างโอกาส และอุปสรรค และผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งกับอุปสรรค

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อต้องกำหนดกรอบการวัดผลการดำเนินงาน ซึ่งประกอบด้วยวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ค่าเป้าหมาย
2. เพื่อกำหนดกลยุทธ์ริเริ่ม เพื่อตอบสนองเป้าประสงค์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ค่าเป้าหมายในระยะ 4 ปี

### เนื้อหา

1. การกำหนดตัวชี้วัดภายใต้เป้าประสงค์
2. การกำหนดข้อมูลพื้นฐานและ ค่าเป้าหมายภายในตัวชี้วัด
3. การกำหนดกลยุทธ์ริเริ่ม ภายใต้เป้าประสงค์

# การกำหนดตัวชี้วัด ข้อมูลฐานและค่าเป้าหมายในแต่ละเป้าประสงค์

## (Key Performances Indicator /Best Line /Target)

### ความหมาย

ตัวชี้วัดผลงานหลัก (Key Performance Indicators) หมายถึง ตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุเป้าประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์หรือไม่

ทั้งนี้ ในแต่ละเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดเพื่อวัดผลสำเร็จกำกับอยู่ด้วยเพื่อเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าแต่ละเป้าประสงค์นั้นบรรลุผลหรือไม่ ในแต่ละตัวชี้วัดจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาประกอบด้วย ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลข เช่น ร้อยละ (Percentage) จำนวน (Number) อัตราส่วน (Ratio) ค่าเฉลี่ย (Mean) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate)

ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละเป้าประสงค์

### ตัวชี้วัดผลผลิต

ปริมาณ : จำนวนของผลิตภัณฑ์หรือสินค้าและบริการ

คุณภาพ : มาตรฐานของผลิตภัณฑ์หรือคุณลักษณะผลิตภัณฑ์อยู่ในมาตรฐานระดับใด

ต้นทุน : รายจ่ายที่เกิดขึ้นเพื่อให้ได้มาซึ่งสินค้าหรือบริการ

เวลา: เวลาที่ใช้ในการนำส่งผลผลิตภายในเวลาที่ตกลง

### วิธีการตั้งค่าเป้าหมาย

- ❖ เสกออกมาจากอากาศ (หรือมาจากที่อื่น โดยไม่เหตุผลที่ชัดเจน)
- ❖ estimate
- ❖ เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
- ❖ เปรียบเทียบว่าคนอื่นเขาทำอย่างไรกันบ้าง (Benchmarking)
- ❖ สิ่งที่ถูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ลูกค้า

### คาดหวัง

- ❖ ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
- ❖ สิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า

### ข้อมูลฐาน (Baseline)

ข้อมูลพื้นฐาน แสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นในอดีต หรือ ในปีปัจจุบัน

- กำหนดข้อมูลพื้นฐาน เพื่อเป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย
- ในตัวชี้วัดบางตัว อาจจะไม่มียุทธศาสตร์พื้นฐาน เนื่องจากไม่เคยมีการวัดหรือเก็บข้อมูลมา

## กรอบยุทธศาสตร์ในแต่ละระดับ

### เป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ตารางแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ลำดับของประเด็นยุทธศาสตร์  
เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ข้อมูลพื้นฐาน ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (Goals)
1.	1.1 1.2 1.3
2.	2.1 2.2
3.	3.1 3.2 3.3

### เป้าประสงค์และตัวชี้วัด

เป้าประสงค์ (Goals)	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)	ข้อมูลพื้นฐาน (Based Line)		เป้าหมาย (Target)				
		ปี 45	ปี 46	ปี 47	ปี 48	ปี 49	ปี 50	ปี 51
1.1								
1.2								
1.3								
...								

### การกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละเป้าประสงค์

เป้าประสงค์ (Goals)	กลยุทธ์ (Strategies)	หน่วยงานรับผิดชอบ (Responsible Units)
1.1	1.1.1 1.1.2	
1.2	1.2.1 1.2.2	
1.3	1.3.1	
...		

# ใบงานที่ 1

## กระบวนการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละเป้าประสงค์

### กิจกรรม

1. คณะทำงานร่วมกันกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในแต่ละเป้าประสงค์

### แบบบันทึกใบงานที่ 1

#### การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายในแต่ละเป้าประสงค์

นำเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ มากำหนดตัวชี้วัด แล้วหาค่าข้อมูลฐาน แล้วกำหนดค่าเป้าหมายเป็นรายปีทั้ง 4 ปี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่	.....						
เป้าประสงค์ (Goals)	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)	ข้อมูลพื้นฐาน (Based Line)		ค่าเป้าหมาย (Target)			
		ปี 25...	ปี 25...	ปี 25...	ปี 25...	ปี 25...	ปี 25...
1.1							
1.2							
1.3							
1.4							
1.5							
...							

## การกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละเป้าประสงค์

### ความหมาย

กลยุทธ์ คือ สิ่งที่องค์กรจะต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีหลักการดังนี้

- กลยุทธ์ เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะทำ หรือ ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
- เป้าประสงค์แต่ละประการ จะต้องมียุทธศาสตร์รองรับ
- กลยุทธ์เป็นภาพใหญ่ที่มองถึงสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ยังไม่ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของโครงการ
- กลยุทธ์ไม่ใช่สิ่งที่หน่วยงานดำเนินเป็นปกติ แต่ต้องเป็นงานใหม่ๆ หรือเป็นการพัฒนางานประจำ
- กลยุทธ์แต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ เพื่อนำไปสู่การกำหนดโครงการต่างๆต่อไป

นำข้อความที่เป็นโอกาส อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็ง มาลงในตาราง แล้วจับคู่ระหว่างปัจจัยภายในกับภายนอกเขียนเป็นกลยุทธ์

### การใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัย

	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
	จุดแข็ง(S)	จุดอ่อน(W)
	S1	W1
	S2	W2
	S3	W3
	S4	W4
	S5	W5
โอกาส (O)	กลยุทธ์ (SO) (รุก / เพิ่ม / ขยาย)	กลยุทธ์ (WO) (ปรับปรุง)
O1		
O2		
O3		
O4		
O5		
อุปสรรค(T)	กลยุทธ์(ST) (รักษาสถานภาพ)	กลยุทธ์(WT) (ตัดทอน ถอนตัว)
T1		
T2		
T3		
T4		
T5		



## แบบบันทึกใบงานที่ 2

### กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละเป้าประสงค์

#### กิจกรรม

1. ระดมความคิดเพื่อหากกลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลจากการใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกจากตารางข้างต้น
2. สรุปกำหนดกลยุทธ์ลงในแบบบันทึกให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์

ปรับปรุงข้อความกลยุทธ์ให้มีใจความสมบูรณ์ มาบรรจุที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ แล้วกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.....		
เป้าประสงค์ (Goals)	กลยุทธ์ (Strategies)	หน่วยงานรับผิดชอบ (Responsible Units)
1.1	1.1.1	
	1.1.2	
1.2	1.2.1	
	1.2.2	
...		

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2.....		
เป้าประสงค์ (Goals)	กลยุทธ์ (Strategies)	หน่วยงานรับผิดชอบ (Responsible Units)
1.1	1.1.1	
	1.1.2	
1.2	1.2.1	
	1.2.2	
...		

แบบบันทึกใบงานที่ 3  
การกำหนดกรอบยุทธศาสตร์

**กิจกรรม**

คณะทำงานนำข้อมูลในใบงานที่ 1-2 สรุปลงในใบงานที่ 3 เพื่อนำไปบรรจุในเอกสารแผนยุทธศาสตร์พัฒนาการศึกษาของโรงเรียน

นำข้อมูลจากการวิเคราะห์ทั้งหมด มาใส่ไว้ในตารางเดียวกัน เพื่อนำไปบรรจุในเอกสารแผนพัฒนา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.....								กลยุทธ์
เป้าประสงค์ (Goals)	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)	ข้อมูลพื้นฐาน (Based Line)		ค่าเป้าหมาย (Target)				
		ปี 25...	ปี 25...	ปี 25...	ปี 25...	ปี 25...	ปี 25...	
1.1								
1.2								
...								

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.....								กลยุทธ์
เป้าประสงค์ (Goals)	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)	ข้อมูลพื้นฐาน (Based Line)		ค่าเป้าหมาย (Target)				
		ปี 25...	ปี 25...	ปี 25...	ปี 25...	ปี 25...	ปี 25...	
1.1								
1.2								
...								

## การจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะ 4 ปี

### กรอบความคิด

การกำหนดแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี เป็นการกำหนดโครงการ และประมาณการงบประมาณโครงการ ที่ดำเนินการในระยะ 4 ปี ที่จะมาตอบสนองในแต่ละกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ในระดับโครงการนี้คือโครงการที่เชื่อมโยงกับงบประมาณต่าง ๆ ซึ่งหน่วยราชการต่าง ๆ ได้จัดทำเป็นปกติอยู่แล้ว

### วัตถุประสงค์

เพื่อต้องการสร้างโครงการในการดำเนินงานของสถานศึกษาในช่วงระยะเวลาที่กำหนด เพื่อตอบสนอง เป้าประสงค์ พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ของโรงเรียนในระยะ 4 ปี

### เนื้อหา

1. การกำหนดชื่อโครงการ
2. การกำหนดกิจกรรมของโครงการ
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ
4. การกำหนดเป้าหมายของโครงการ
5. การกำหนดงบประมาณที่จะดำเนินการในระยะ 4 ปี

# การกำหนดโครงการในแต่ละกลยุทธ์ของเป้าประสงค์ (Project)

## ความหมาย

โครงการ หมายถึง เป็นส่วนที่รวมกิจกรรม หรือการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการโดยตรง และนำไปสู่การตอบสนองกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

## ที่มาของโครงการ

1. มาจากปัญหาที่มีต่อการบรรลุเป้าประสงค์ โดยมองอดีต ปัจจุบัน และอนาคต แล้วจัดลำดับความสำคัญของปัญหา พิจารณาจัดลำดับจาก
  - ปัญหาที่เป็นที่ทำให้ไม่บรรลุเป้าประสงค์โดยตรง
  - ความสำคัญเร่งด่วน
  - ความสำคัญต่อลูกค้า
2. มาจากความสำเร็จของโครงการที่เกิดขึ้นในปัจจุบันตามเป้าประสงค์ โดยนำโครงการมาจัดลำดับความสำคัญ พิจารณาจัดลำดับจาก
  - สะท้อนบรรลุเป้าประสงค์มากน้อยแค่ไหน
  - มีความยั่งยืนและต่อเนื่อง
  - เกิดประโยชน์สูงสุดต่อภารกิจ
3. มาจากการคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ สุนวัตกรรมที่มีคุณค่า โดยศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์จากการเทียบเคียงกับผู้อื่น สร้างขึ้นมาเอง มาจากผลการวิจัย พิจารณาจัดลำดับจาก
  - ความเป็นไปได้
  - ความคุ้มค่า
  - มีศักยภาพที่จะทำได้
4. มาจากการสนองนโยบายหน่วยงานต้นสังกัด โดยศึกษา วิเคราะห์ นโยบาย แนวทางการดำเนินงานของต้นสังกัด แล้วกำหนดโครงการพัฒนา

# ใบงานที่ 1

## กระบวนการจัดทำโครงการ

### กิจกรรม

1. คณะทำงานร่วมกันวิเคราะห์เพื่อกำหนดโครงการภายใต้กลยุทธ์ และเป้าประสงค์ โดยวิเคราะห์ที่มาของโครงการ ดังนี้
  - 1.1 วิเคราะห์จากโครงการเดิมที่ดำเนินการแล้วประสบความสำเร็จ และต่อยอดให้ดียิ่งขึ้น
  - 1.2 วิเคราะห์จากจุดอ่อนหรือปัญหาที่เกิดขึ้น แล้วกำหนดโครงการแก้ปัญหาตามสาเหตุที่ค้นพบ
  - 1.3 วิเคราะห์จากงานวิจัย นวัตกรรม หรือ เปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นที่ประสบความสำเร็จ แล้วนำมาสังเคราะห์เป็นโรงเรียนของเรา
  - 1.4 วิเคราะห์นโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด แล้วกำหนดโครงการดำเนินการในระดับสถานศึกษา
2. สังเคราะห์โครงการจาก ข้อ 1.1 / 1.2/1.3 และ 1.4 มากำหนดกิจกรรม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย งบประมาณที่จะดำเนินการ บันทึกลงในใบงานที่ 1.2

## แบบบันทึกใบงานที่ 1.1 การกำหนดโครงการภายใต้เป้าประสงค์

ร่วมกันระดมความคิดกำหนดโครงการที่จะดำเนินการ จากแหล่งที่มา 4 แหล่ง นำมา  
จัดลำดับความสำคัญ แล้วคัดเลือกบรรจุในแผนพัฒนา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่			
เป้าประสงค์ที่			
กลยุทธ์ที่			
โครงการเดิมที่มีอยู่แล้ว	โครงการแก้ปัญหา	โครงการคิดค้นใหม่	โครงการสนองนโยบาย
1.....	1.....	1.....	1.....
2.....	2.....	2.....	2.....
3.....	3.....	3.....	3.....
สรุปผลการพิจารณาโครงการที่บรรจุในแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี			
1.....			
2.....			
3.....			

**แบบบันทึกใบงานที่ 1.2**  
**การกำหนดรายละเอียดของโครงการ**

นำโครงการที่คัดเลือกแล้วจากผลการวิเคราะห์ใบงานที่ 1.1 มากำหนดวัตถุประสงค์  
เป้าหมาย และประมาณการงบประมาณตามปีที่จะดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่							
เป้าประสงค์ที่							
กลยุทธ์ที่							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	งบประมาณปีที่จะดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
			25...	25...	25...	25...	
โครงการ..... กิจกรรม							
1.....							
2.....							
กลยุทธ์ที่							
โครงการ..... กิจกรรม							
1.....							
2.....							
กลยุทธ์ที่							
โครงการ..... กิจกรรม							
1.....							
2.....							

# เค้าโครงแผนยุทธศาสตร์การศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับสถานศึกษา

## ชื่อแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์พัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. .... - .....  
โรงเรียน.....

**คำนำ** : สาระสำคัญที่ควรเน้นคือ การประกาศแสดงเจตนารมณ์การใช้แผนกลยุทธ์ในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และควรมีการลงนามโดยผู้บริหารสถานศึกษา และประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## สารบัญ

**บทสรุป** : เป็นข้อความสรุปย่อๆ ไม่เกิน 1 - 2 หน้ากระดาษ ที่ระบุสาระสำคัญซึ่งแสดงทิศทาง เป้าหมาย กลยุทธ์หลักของสถานศึกษา

**ส่วนที่ ๑ ภาพรวมของโรงเรียน** : เป็นการนำเสนอให้อ่านเข้าใจภูมิหลังของโรงเรียนโดยย่อที่เป็นสาระสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งเหตุการณ์ และพัฒนาการสำคัญที่ผ่านมาตลอดจนสภาพปัจจุบันของโรงเรียนควรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน
- ภารกิจ โครงสร้างการบริหาร
- อัตรากำลังบุคลากร
- ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ผ่านมา
- ข้อมูลที่ดินและสิ่งก่อสร้าง
- ข้อมูลด้านนักเรียน เช่น ประชากรวัยเรียนในเขตบริการ จำนวนนักเรียน อัตรการเข้าเรียน อัตรการเรียนต่อ เป็นต้น
- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ผลการทดสอบระดับชาติ
- ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา (SAR) และ สมศ.
- สภาพชุมชน
- ข้อมูลอื่นๆ



## ส่วนที่ ๒ สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ระบุผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส และอุปสรรค
- ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ระบุผลสรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน
- ผลการประเมินสภาพภาพของสถานศึกษา ระบุตำแหน่งสภาพภาพของโรงเรียนอันเป็นผลจากการประเมินสังเคราะห์ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งแสดงให้เห็นถึงสภาพปัจจุบันและแนวโน้มของโรงเรียนที่เป็นจุดวิกฤตในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์

## ส่วนที่ ๓ ทิศทางการจัดการศึกษา

- ปรัชญา
- วัฒนธรรมองค์กร
- ค่านิยม
- วิสัยทัศน์/คำอธิบายวิสัยทัศน์
- พันธกิจ
- ประเด็นยุทธศาสตร์
- กรอบยุทธศาสตร์(เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่								
เป้าประสงค์ ที่	ตัวชี้วัด	ข้อมูลฐาน		เป้าหมาย				กลยุทธ์
		ปี 52	ปี 53	ปี 54	ปี 55	ปี 56	ปี 57	

- แผนที่ยุทธศาสตร์
  - มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ (Run the Business)
  - มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)
  - มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (Manage Resources)
  - มิติที่ 4 ด้านพัฒนาองค์กร (Capacity Building)

## แผนที่ยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์			
ประสิทธิผล			
คุณภาพการบริการ			
ประสิทธิภาพ การปฏิบัติ			
พัฒนาองค์กร			

### ส่วนที่ 4 แผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่							
เป้าประสงค์ที่...							
กลยุทธ์ที่...							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	งบประมาณปีเพื่อดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
			25.....	25.....	25.....	25.....	
โครงการ.....							
กิจกรรม							
1.....							
2.....							

## ส่วนที่ 5 การบริหารแผนไปสู่การปฏิบัติ

ระบุหลักการและแนวทางของโรงเรียนในการควบคุมประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม

### ภาคผนวก

เป็นเอกสารที่สถานศึกษาต้องการแสดงรายละเอียดหรือระบุข้อมูลสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผน เพื่อประโยชน์ในการอ้างอิง

- ตารางข้อมูลพื้นฐาน
- คณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผน
- อื่น ๆ

**ทั้งนี้ อาจพิจารณาปรับได้ตามความเหมาะสม**

## ตัวอย่างเป้าประสงค์ และตัวชี้วัด ระดับสถานศึกษา

### เป้าประสงค์/ตัวชี้วัดตามมาตรฐานการศึกษา

ที่	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	มิติที่
1	ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์	ร้อยละของผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด ร้อยละผู้เรียนค่านิยมที่พึงประสงค์ผ่านเกณฑ์ที่กำหนด	1
2	ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	ร้อยละของผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม	1
3	ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	ร้อยละของผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต	1
4	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มี วิจารณ์ญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์	ร้อยละของผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณ์ญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์	1
5	ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร	ร้อยละค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักจากการทดสอบระดับชาติเพิ่มสูงขึ้น ชั้น ป.3 ป.6 ,ม.3	1
6	ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละของผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	1
7	ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี	ร้อยละของผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี	1
8	ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	ร้อยละของผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และกีฬา	1
9	ครูมีความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเองเข้ากับชุมชนได้ดี	ร้อยละครูมีความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเองเข้ากับชุมชนได้ดี	3
10	ครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ร้อยละครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	3
11	ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา	ระดับความสำเร็จของผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา	4
12	สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน และพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร	ระดับความสำเร็จสถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน และพัฒนาองค์กร อย่างเป็นระบบครบวงจร	4
13	สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน	ระดับความสำเร็จของสถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน	4
ที่	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	มิติที่

14	สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และ องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิถี การเรียนรู้ในชุมชน	จำนวนครั้งที่สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทาง ศาสนา สถาบันทางวิชาการ และ องค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนา วิถีการเรียนรู้ในชุมชน	2
15	สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และ กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ระดับความสำเร็จของสถานศึกษาที่มีการจัดทำหลักสูตร และ กระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	2
16	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริม คุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย	สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย	3
17	สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการ บริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตาม ธรรมชาติเต็มศักยภาพ	ระดับความสำเร็จของสถานศึกษาที่มีการจัดสภาพแวดล้อมและการ บริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ ตาม เกณฑ์ที่กำหนด	2
18	สถานศึกษามีการสนับสนุนให้ใช้แหล่ง เรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น	จำนวนครั้งที่สถานศึกษาให้การสนับสนุนให้ใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิ ปัญญาในท้องถิ่น	2

### เป้าประสงค์ตามจุดเน้นการพัฒนาผู้เรียน เพื่อขับเคลื่อนหลักสูตร การจัดการเรียนรู้และการวัด และประเมินผล

ที่	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	มิติที่
1	ผู้เรียนมีทักษะและความสามารถตาม ระดับชั้น 1.1 ผู้เรียนชั้น ป. 1-3 อ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ทักษะ ชีวิต การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์	ร้อยละผู้เรียนชั้น ป. 1-3 ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินการอ่านออก เขียน ได้ คิดเลขเป็น ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ทักษะชีวิต การสื่อสารอย่าง สร้างสรรค์ ตามที่กำหนด	1
	1.2 ผู้เรียนชั้น ป. 4-6 อ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ทักษะชีวิต การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์	ร้อยละของผู้เรียนชั้น ป. 4-6 ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินการอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง ทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน ทักษะชีวิต การ สื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ตามที่กำหนด	1
	1.3 ผู้เรียนชั้น ม.1-3 ทักษะการคิดขั้นสูง การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี รักการ เรียนรู้ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การ สื่อสารอย่างสร้างสรรค์	ร้อยละของ ผู้เรียนชั้น ม.1-3 ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินทักษะการคิด ขั้นสูง การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี รักการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ ด้วยตนเอง การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ตามที่กำหนด	1
	1.4 ผู้เรียนชั้น ม.4-6 ทักษะการคิดขั้นสูง การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี รักการ เรียนรู้ แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ภาษาอังกฤษ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์	ร้อยละของผู้เรียนชั้น ม.4-6 ที่ผ่านเกณฑ์การประเมินทักษะการคิด ขั้นสูง การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี รักการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ ด้วยตนเอง ภาษาอังกฤษ การสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ตามที่กำหนด	1
2	ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตาม ระดับชั้น และทุกช่วงวัย 2.1 ผู้เรียนชั้น ป. 1-3 ใฝ่ดี 2.2 ผู้เรียนชั้น ป.4-6 ใฝ่เรียนรู้ 2.3 ผู้เรียนชั้น ม.1-ม.3 อยู่อย่างพอเพียง 2.4 ผู้เรียนชั้น ม.4-6 มีความมุ่งมั่น	ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามระดับชั้น - ผู้เรียนชั้น ป. 1-3 ใฝ่ดี - ผู้เรียนชั้น ป. 4-6 ใฝ่เรียนรู้ - ผู้เรียนชั้น ม.1-ม.3 อยู่อย่างพอเพียง - ผู้เรียนชั้น ม. 4-6 มีความมุ่งมั่น	1

## เป้าประสงค์ตามยุทธศาสตร์และตัวบ่งชี้การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง

ที่	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	มิติที่
1	คนไทยและการศึกษาไทยมีคุณภาพและได้มาตรฐานระดับสากล	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักจากการทดสอบระดับชาติ มีคะแนนเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ ๕๐</li> <li>- ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์สูงขึ้น</li> <li>- ความสามารถด้านภาษาอังกฤษสูงขึ้น</li> <li>- ทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงขึ้น</li> <li>- ค่าใช้จ่ายการศึกษาภาคครัวเรือนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๕ ต่อ GDP</li> </ul>	1
2	คนไทยใฝ่รู้ : สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง รักการอ่าน และแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง ตัวบ่งชี้และค่าเป้าหมาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผ่านเกณฑ์การประเมินระดับดีของ สมศ.</li> <li>- อัตราการรู้หนังสือของประชากร (อายุ ๑๕-๖๐ ปี) เป็นร้อยละ ๑๐๐</li> <li>- ผู้เข้ารับบริการในแหล่งเรียนรู้เพิ่มขึ้นปีละอย่างน้อยร้อยละ ๑๐</li> <li>- คนไทยใช้เวลาอ่านหนังสือนอกเวลาเรียน นอกเวลาทำงานโดยเฉลี่ยอย่างน้อยวันละ ๖๐ นาที</li> <li>- สัดส่วนผู้ใช้อินเทอร์เน็ตต่อประชากรอายุ ๖ ปีขึ้นไปเป็นร้อยละ ๕๐</li> <li>- จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของคนไทย (อายุ ๑๕-๕๙ ปี) เพิ่มขึ้นเป็น ๑๒ ปี</li> </ul>	1
3	คนไทยใฝ่ดี : มีคุณธรรมพื้นฐาน มีจิตสำนึกและค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีจิตสาธารณะ มีวัฒนธรรมประชาธิปไตย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้เรียนทุกระดับการศึกษามีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์</li> <li>- จำนวนคดีเด็กและเยาวชนที่ถูกดำเนินคดีโดยสถานพินิจฯ ลดลง</li> <li>- จำนวนเด็กอายุ ๑๙ ปีและต่ำกว่าที่มาทำคลอดลดลง ๕) จำนวนเด็กขอรับการบำบัดยาเสพติดลดลง</li> </ul>	1
4	คนไทยคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ : มีทักษะในการคิดและปฏิบัติ มีความสามารถในการแก้ปัญหา มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณ์ญาน มีความคิดสร้างสรรค์ ผ่านเกณฑ์การประเมินระดับดีของ สมศ.</li> <li>- สัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ ๖๐ และผู้สำเร็จการอาชีวศึกษามีสมรรถนะเป็นที่พึงพอใจของผู้ใช้</li> <li>- ผู้สำเร็จอุดมศึกษาทุกคนมีคุณภาพระดับสากล และเป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ</li> </ul>	1

**เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2554 ของ สพฐ.**

ที่	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	มิติที่
1	ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นหนึ่งในสองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก เพิ่มขึ้น ร้อยละ 4 ต่อปี</li> <li>- จำนวนผู้เรียนที่มีปัญหาการอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ลดลง</li> <li>- ร้อยละของนักเรียนที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้</li> <li>- ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับการพัฒนาให้มีจิตสำนึกความเป็นไทย</li> <li>- ร้อยละ 80 ของผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>- ร้อยละของโรงเรียนที่จัดกิจกรรมเสริมสร้างคุณธรรม</li> <li>- จำนวนผู้เรียนได้รับการพัฒนาทักษะการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เพิ่มขึ้น</li> </ul>	1
2	ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 15 ปี อย่างทั่วถึง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละของผู้เรียนที่ได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มขึ้น (ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย พิการ ด้อยโอกาส)</li> <li>- ร้อยละของผู้เรียนที่จบการศึกษา (ก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น มัธยมศึกษาตอนปลาย พิการ ด้อยโอกาส)</li> <li>- ร้อยละของผู้พิการที่ได้รับการพัฒนาสมรรถภาพ</li> <li>- อัตราการออกกลางคันของผู้เรียนเป็น "ศูนย์"</li> <li>- ผู้เรียนทุกคนได้รับการสนับสนุนการศึกษาโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย สำหรับรายการหนังสือเรียน อุปกรณ์การเรียน เครื่องแบบนักเรียน กิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ค่าเล่าเรียน และผู้ปกครองของผู้เรียนลดภาระค่าใช้จ่ายด้านการศึกษา</li> </ul>	2
3	ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มตามศักยภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละ 40 ของข้าราชการครูที่ได้รับการพัฒนา สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ</li> <li>- ร้อยละ 35 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามี ความเข้มแข็งด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ในระดับดี</li> <li>- ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพอใจในความมั่นคงของการประกอบวิชาชีพร้อยละ 85</li> <li>- ครูทุกคนได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนด</li> <li>- จำนวนบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนด</li> </ul>	

### เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2554 ของ สพฐ.(ต่อ)

ที่	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	มิติที่
4	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็ง เป็นกลไกขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ความเป็นหนึ่งใน สองของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานศึกษาทุกแห่งที่ไม่ผ่านการรับรอง ได้รับการแก้ไขแทรกแซงเพื่อพัฒนาคุณภาพ</li> <li>- ร้อยละของสถานศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพภายนอกผ่านการรับรองมาตรฐานดีกว่าเดิมเพิ่มขึ้น</li> <li>- สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการนิเทศ ติดตาม ช่วยเหลือการดำเนินงานให้มีคุณภาพ</li> <li>- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่ง มีความพร้อมและความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการศึกษาสามารถยกระดับคุณภาพมาตรฐานและธรรมาภิบาล</li> <li>- ร้อยละ 85 ของผู้รับบริการมีความพึงพอใจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> </ul>	1 1 3 4 2

### เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

ที่	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	มิติที่
1	ผู้เรียนผ่านมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551	- ร้อยละผู้เรียนที่เกณฑ์การวัดและประเมินผลตามมาตรฐานการเรียนรู้/ตัวชี้วัด ระดับชั้นปีและระดับช่วงชั้น ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	1
2	ผู้เรียนมีสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551</li> <li>- ความสามารถในการสื่อสาร</li> <li>- ความสามารถในการคิด</li> <li>- ความสามารถในการแก้ปัญหา</li> <li>- ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต</li> <li>- ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี</li> </ul>	1
3	ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ร้อยละของผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551</li> <li>- รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์</li> <li>- ซื่อสัตย์ สุจริต</li> <li>- มีวินัย</li> <li>- ใฝ่เรียนรู้</li> <li>- อยู่อย่างพอเพียง</li> <li>- มุ่งมั่นในการทำงาน</li> <li>- รักความเป็นไทย</li> <li>- มีจิตสาธารณะ</li> </ul>	1



## เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด โรงเรียนมาตรฐานสากล

ที่	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	มิติที่
1	ผู้เรียนมีความเป็นเลิศทางวิชาการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความรู้ ความสามารถทางวิชาการ โดยมีผลสัมฤทธิ์ในระดับดี</li> <li>มีความสามารถ ความถนัด เฉพาะทางที่โดดเด่น</li> <li>มีผลการเรียนเป็นที่ยอมรับ สามารถถ่ายโอนกับสถานศึกษาต่าง ๆ ของนานาชาติได้</li> <li>มีอัตราการศึกษาต่อในระดับสูงถึงระดับอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>มีความสามารถในการเรียนรู้ มีทักษะด้านข้อมูลที่จะทำให้สามารถวิเคราะห์ ประเมิน สังเคราะห์ และใช้ข้อมูลสารสนเทศ สามารถใช้ ICT เพื่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	
2	ผู้เรียนมีความสามารถในการสื่อสาร	<ul style="list-style-type: none"> <li>สามารถใช้ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาต่างประเทศที่สองในการฟัง พูด อ่าน เขียน และการสื่อสารอื่น ๆ ได้ดี</li> <li>มีทักษะสื่อสารปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น สามารถสื่อความหมาย แลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิด ผ่านสื่อ เครื่องมือ และวิธีการสื่อสารที่ใช้อยู่ในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ul>	
3	ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดประดิษฐ์สร้างสรรค์	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเผชิญความเสี่ยง สามารถใช้ความคิดระดับสูง มีเหตุผลและวางแผนจัดการสู่เป้าหมายได้</li> <li>มีความสามารถประดิษฐ์ คิดค้น ออกแบบ สร้างสรรค์ สื่อสาร เผยแพร่ด้วยวิธีการ เครื่องมือ และเทคโนโลยีที่เหมาะสม</li> </ul>	
4	เป็นพลโลกที่มีสุขภาวะและร่วมรับผิดชอบต่อสังคมโลก	<ul style="list-style-type: none"> <li>มีความเคารพในศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของผู้อื่น</li> <li>มีความรู้ความเข้าใจ และยึดมั่นในสิทธิมนุษยชน (Human Right)</li> <li>มีความรู้ ความเข้าใจยอมรับและตระหนักในความหลากหลายทางเชื้อชาติ เผ่าพันธุ์ สังคม วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี รวมทั้งความหลากหลายทางชีวภาพ ตลอดจนผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม(Diversity)</li> <li>ความสำนึก ตระหนักในความสำคัญของความเสมอภาคและคุณธรรมในสังคม มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสร้างความเท่าเทียมและความเป็นธรรมในสังคม(Social Justice)</li> <li>มีความรู้ ความเข้าใจธรรมชาติของความขัดแย้ง มีขั้นตอนต่อความแตกต่างขัดแย้ง สามารถเจรจาต่อรอง เชื่อมประสาน เพื่อลดปัญหา หรือคลายปมขัดแย้ง โดยปราศจากการใช้ความรุนแรง (Conflict Resolution)</li> <li>มีความเข้าใจตระหนักถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างกันของผู้คน ถิ่นฐานเศรษฐกิจ ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ที่ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน เข้าใจสภาวะการณ์ของโลก สามารถเรียนรู้ที่จะจัดการกับความซับซ้อนได้(Independence)</li> </ul>	

## เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด โรงเรียนมาตรฐานสากล

ที่	เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	มิติที่
4	เป็นพลโลกที่มีสุขภาวะและร่วมรับผิดชอบต่อสังคมโลก	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีความสามารถในการประเมินค่าเกี่ยวกับประเด็นสำคัญระดับโลก และผลกระทบต่อเจตคติและค่านิยมของผู้คนที่เกี่ยวข้อง โดยคำนึงถึงความสำคัญและค่านิยมด้านสิทธิมนุษยชน (Values &amp; Perceptions)</li> <li>• มีความรู้ ความเข้าใจ หรือความจำเป็นในการจรรโลง รักษาและพัฒนาคุณภาพชีวิต โดยปราศจากการทำลายโลกใบนี้ เพื่อความอยู่รอดของชีวิตในรุ่นต่อไป โดยคำนึงถึงการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development)</li> <li>• มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการและสถาบัน จำเป็นต้องมีบทบาทเกี่ยวข้องในฐานะสมาชิกของสังคมทั้งในระดับท้องถิ่น ประเทศ และระดับโลก มีบทบาทและมีส่วนร่วมรับผิดชอบในฐานะพลเมืองดีของสังคมที่คำนึงถึงสิทธิมนุษยชนและอุดมการณ์ประชาธิปไตย</li> </ul>	

# ภาคผนวก

แบบฟอร์มปฏิบัติการชุดที่ 1  
การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์  
Strategic Analysis

## แบบบันทึกใบงานที่ 1.1 ประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

### ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behaviors)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส (Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค (Threats)
1. กลุ่มผู้รับบริการโดยตรง ได้แก่ กลุ่มประชากรวัยเรียน เด็กปกติ เด็กด้อยโอกาส เด็กพิการ		
2. กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน ประชาชนทั่วไป หน่วยงาน ราชการในพื้นที่ ชุมชน		

### ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาสOpportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. นโยบายรัฐบาลชุดปัจจุบัน		
2. นโยบายการศึกษาของหน่วยงาน ต้นสังกัด		
3. บทบาทของกลุ่มผลประโยชน์และ กลุ่มพลังทางการเมือง พฤติกรรม ทางการเมือง		
4. ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องใน การจัดการศึกษา		

### ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1. สภาวะทางเศรษฐกิจ เช่น ราคา น้ำมัน อัตราการว่างงาน อัตราค่า ครองชีพ ผลผลิตทางการเกษตร		
2. งบประมาณ/การสนับสนุน งบประมาณของรัฐบาล		

**ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural)**

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
1.จำนวนประชากรและโครงสร้างประชากรกลุ่มเป้าหมาย		
2.สภาพของชุมชนครัวเรือนกลุ่มเป้าหมาย		
3.คุณภาพชีวิตของประชาชน		
ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อค่านิยม และวัฒนธรรม		
4.ระดับการศึกษาและอัตราการรู้หนังสือของประชากร		

**ด้านเทคโนโลยี (Technological)**

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่เป็นโอกาส(Opportunities)	ประเด็นที่เป็นอุปสรรค(Threats)
ความก้าวหน้าและความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อการดำเนินงาน		

**แบบบันทึกผลใบงานที่ 1.2**  
**สรุปประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**

สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นโอกาส	สรุปประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรค
<b>ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behaviors)</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural)</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านเทคโนโลยี (Technological )</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านเศรษฐกิจ (Economic)</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal )</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....

**แบบบันทึกใบงานที่ 2.1**  
**ประเด็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**

**ด้านโครงสร้าง (Structure)**

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1.สถานศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารที่คล่องตัว สอดคล้องกับกฎระเบียบ ว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาตามที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด (มฐ.12)		
2.การกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และมาตรฐานของหน่วยงานที่ชัดเจน มีคำสั่งมอบหมายงาน มีการทบทวนปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมกับทิศทางการบริหารสถานศึกษา(มฐ.12)		

**ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)**

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ทิศทางของสถานศึกษา(วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์) ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา(มฐ.13)		
2. โครงการ/กิจกรรม ที่กำหนด สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมาย		
3. การถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับกลุ่ม และระดับบุคคล		



### ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ระบบให้บริการแก่ประชากรวัยเรียนในเขตบริการ		
2. ระบบการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามหลักสูตร (มฐ.1-8)		
3. ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา		
4. ระบบการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติ		
5. ระบบการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่างหลากหลาย (มฐ.15)		
6. หลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ		

### ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. คุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำ ความสามารถในการบริหารจัดการ การศึกษา		
2. การกระจายอำนาจตัดสินใจ ให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ (มฐ.13)		
3. การใช้รูปแบบบริหารจัดการที่เหมาะสมในการบริหารงาน เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กร		
4. การคิดค้นระบบงานและเทคนิคการบริหารเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมุ่งสู่วิสัยทัศน์		

### ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
ครูมีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ ความสามารถ ตรงกับงานที่รับผิดชอบ หมั่นพัฒนาตนเอง เข้ากับ ชุมชนได้ดี (มฐ.9)		

### ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
ครูมีความสามารถในการจัดการเรียน การสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ (มฐ.10)		

### ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)

ประเด็นการวิเคราะห์	ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)	ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือ ร่วมกันโดยสมาชิกขององค์กรที่ได้ กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร		
2. วิธีการปฏิบัติของบุคลากรและ ผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจ เรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร		

**แบบบันทึกผลใบงานที่ 2.2**  
**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน**

สรุปประเด็นที่เป็นจุดแข็ง	สรุปประเด็นที่เป็นจุดอ่อน
<b>ด้านโครงสร้าง (Structure)</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ Style)</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....
<b>ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)</b>	
1.....	1.....
2.....	2.....
3.....	3.....

**แบบบันทึกใบงานที่ 3.1**  
**การประเมินสถานภาพของสถานศึกษา**

**ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก**

ด้าน.....

โอกาส (+)							อุปสรรค						
ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่					เฉลี่ย	ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่					เฉลี่ย
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
1.													
2.													
3.													
ค่าเฉลี่ย							ค่าเฉลี่ย						

**ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน**

ด้าน.....

จุดแข็ง(+)							จุดอ่อน(-)						
ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่					เฉลี่ย	ประเด็นสำคัญ	สมาชิกคนที่					เฉลี่ย
	1	2	3	4	5			1	2	3	4	5	
ค่าเฉลี่ย							ค่าเฉลี่ย						

### แบบบันทึกใบงานที่ 3.2

#### การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ตัวอย่างน้ำหนัก	ผลการพิจารณาน้ำหนัก
C พฤติกรรมลูกค้า	0.3	
E เศรษฐกิจ	0.2	
P การเมืองและกฎหมาย	0.15	
S สังคม – วัฒนธรรม	0.2	
T เทคโนโลยี	0.15	
น้ำหนักคะแนนรวม	1	1

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ตัวอย่างน้ำหนัก	ผลการพิจารณาน้ำหนัก
ด้านโครงสร้าง (Structure)	0.15	
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.12	
ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)	0.17	
ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style)	0.15	
ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)	0.15	
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)	0.15	
ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)	0.11	
น้ำหนักคะแนนรวม	1	1

### แบบบันทึกใบงานที่ 3.3

#### สรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสถานศึกษา

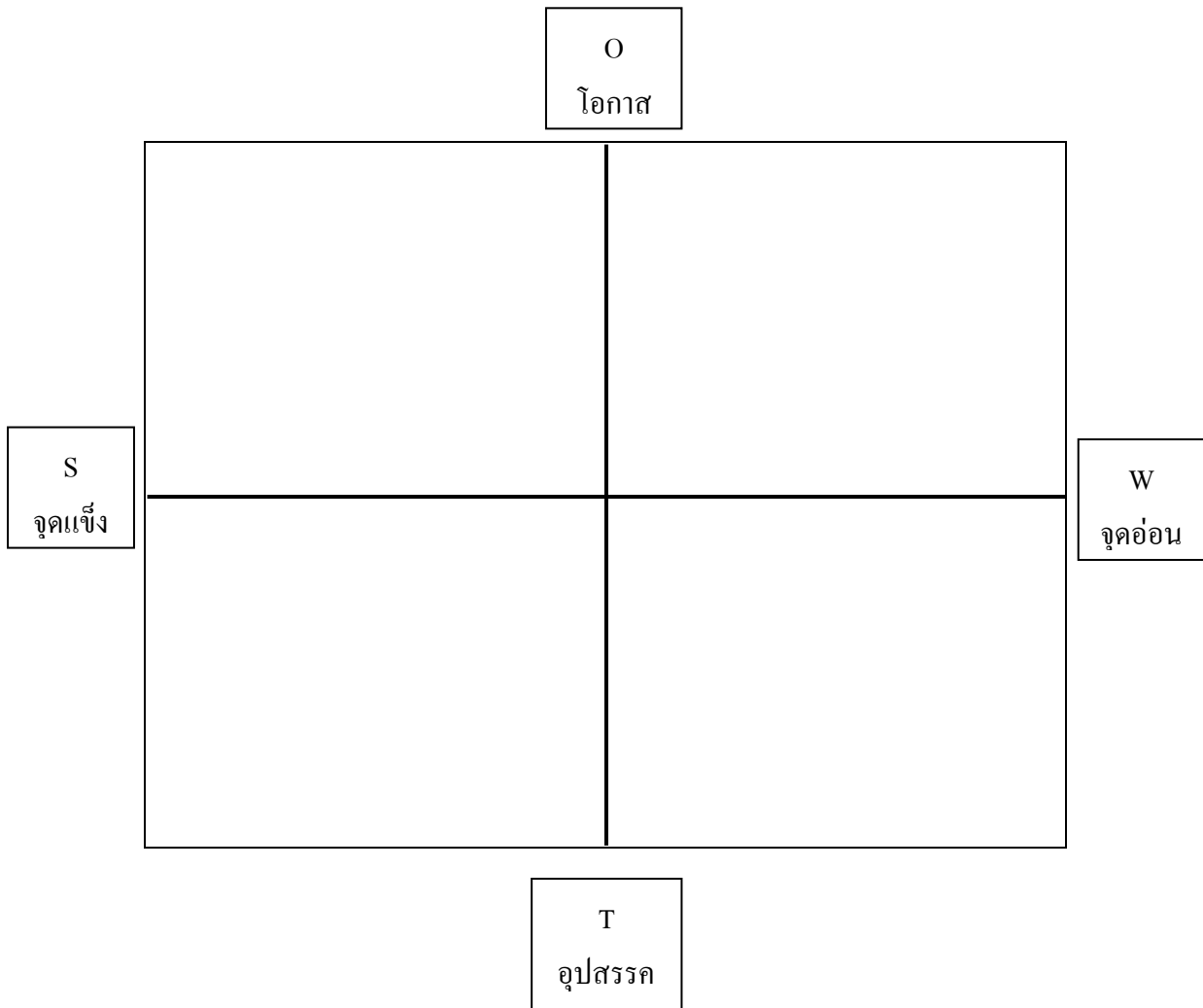
#### ค่าน้ำหนักเฉลี่ยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		น้ำหนัก X คะแนนเฉลี่ย		สรุป
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
C พฤติกรรมลูกค้า	0.3					
E เศรษฐกิจ	0.2					
P การเมืองและกฎหมาย	0.15					
S สังคม – วัฒนธรรม	0.2					
T เทคโนโลยี	0.15					
สรุปปัจจัยภายนอก						
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก						

#### ค่าน้ำหนักเฉลี่ยปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย X น้ำหนัก		สรุปผล
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
ด้านโครงสร้าง (Structure)						
ด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)						
ด้านระบบในการดำเนินงานขององค์กร (Systems)						
ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ Style)						
ด้านบุคลากร/สมาชิกในองค์กร (Staff)						
ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถขององค์กร (Skills)						
ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Values)						
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก						
สรุปปัจจัยภายนอก						

แบบบันทึกใบงานที่ 3.4  
กระบวนการสร้างกราฟแสดงสถานภาพของสถานศึกษา



**แบบฟอร์มปฏิบัติการชุดที่ 2**  
**การจัดวางทิศทางของสถานศึกษา**



**แบบที่กผลใบงานที่ 1.1**  
**ตารางวิเคราะห์สรุปความต้องการของผู้มีส่วนได้เสีย Stakeholders**

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากสถานศึกษา	สิ่งที่สถานศึกษาต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
1. นักเรียน		
2. ผู้ปกครอง		
3. ครูผู้สอน		
4. ผู้บริหาร สถานศึกษา		
4.หน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง		
บทสรุปประเด็นที่ต้องพัฒนา/ปรับปรุงในอนาคตความความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 1..... 2..... 3..... 4.....		

## ใบงานที่ 1.2

### กำหนดเป้าหมายสูงสุดที่สถานศึกษาต้องการให้เกิดขึ้นใน 4 ปีข้างหน้า

คุณลักษณะสำคัญ	สภาพปัจจุบันเป็นอย่างไร	สภาพต้องการในอนาคต
1. นักเรียน		
2. วิธีการจัดการเรียนรู้และบริการทางการศึกษา		
3. กระบวนการบริหารจัดการ		
4. ครูและบุคลากรทางการศึกษา (ความสามารถและการพัฒนา)		
5. สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยี		
6. ผลงานของโรงเรียนที่ปรากฏและส่งผลต่อสังคม		
7. ภาพลักษณ์ของโรงเรียนในสายตาชุมชน		
8. ความสัมพันธ์กับชุมชน เครือข่าย พันธมิตร		
<b>วิสัยทัศน์ของเรา</b> ..... ..... .....  <b>คำนิยามวิสัยทัศน์</b> ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... ..... .....		

**แบบบันทึกผลใบงานที่ 2**  
**ตารางวิเคราะห์การกำหนดพันธกิจ**

วิสัยทัศน์ของเรา		
ภายในปี 2557 โรงเรียนบ้านโคกยาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ คู่คุณธรรม บุคลากรก้าวหน้าทันเทคโนโลยี ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย		
ภารกิจตามกฎหมาย	ประเด็นวิสัยทัศน์ย่อย	พันธกิจของเรา
1. จัดระบบการประกันคุณภาพภายใน	V1 โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย หมายถึง	จัดระบบการบริหารจัดการจัดการศึกษาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย
2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ คุณธรรม	V2ผู้เรียน :ความรู้ ผู้เรียนผู้เรียน ความรู้ ความสามารถ ทักษะตาม มฐ. และ V3 ผู้เรียนมีมีคุณธรรม หมายถึง	จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ตามหลักสูตรและมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นไทย และวิถีประชาธิปไตยมีวิถีชีวิตหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
	V4ครู: บุคลากรก้าวหน้าทันเทคโนโลยี	ส่งเสริมการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
	V5 V6 การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

**แบบบันทึกผลใบงานที่ 3**  
**การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์หลัก (Strategic Issue)**

วิสัยทัศน์		
ภายในปี 2557 โรงเรียนบ้านโคกยาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ คู่คุณธรรม บุคลากรก้าวหน้าทันเทคโนโลยี ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย\		
วิสัยทัศน์ย่อย	พันธกิจ	ประเด็นยุทธศาสตร์
V1 โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย หมายถึง	จัดระบบการบริหารจัดการจัดการศึกษาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย	พัฒนาระบบการบริหารจัดการจัดการศึกษาให้โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย
V2 ผู้เรียน : ความรู้ ผู้เรียนผู้เรียน ความรู้ ความสามารถ ทักษะตาม มฐ. และ V3 ผู้เรียนมีมีคุณธรรม หมายถึง	จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ตามหลักสูตรและมีคุณธรรม จริยธรรม มีความเป็นไทย และวิถีประชาธิปไตยมีวิถีชีวิตหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง	ยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ตามหลักสูตรมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมอันพึงประสงค์ ความเป็นไทย ประชาธิปไตย วิถีชีวิตตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
V4 ครู: บุคลากรก้าวหน้าทันเทคโนโลยี	ส่งเสริมการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ส่งเสริมการพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
V5 V6 การมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา	ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

**ใบงานที่ 4**  
**การกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์**

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goals)	มิติที่
๑.พัฒนาระบบการบริหารจัดการ จัดการศึกษาให้โรงเรียนเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ทันสมัย	S๑.๑ สถานศึกษามีการจัดองค์กรโครงสร้าง ระบบการบริหารงาน และ พัฒนาองค์กร อย่างเป็นระบบครบวงจร	4
	S๑.๒ มีระบบการจัดการความรู้(KM)ภายในโรงเรียน	4
ยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มี ความรู้ตามหลักสูตรมีผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนสูงขึ้น		
3.ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมอันพึงประสงค์ ความเป็น ไทย ประชาธิปไตย วิถีชีวิตตาม หลักเศรษฐกิจพอเพียง		
4ส่งเสริมการพัฒนาครูให้สามารถ จัดการเรียนรู้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพ		
ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ในการจัดการศึกษา		

ใบงานที่ 5  
จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

วิสัยทัศน์

ประสิทธิผล

คุณภาพการบริการ

ประสิทธิภาพ  
การปฏิบัติ

พัฒนาองค์กร

**แบบฟอร์มปฏิบัติการชุดที่ 3**  
**การกำหนดกรอบการวัดผลและกลยุทธ์สถานศึกษา**

**แบบบันทึกใบงานที่ 1**  
**การกำหนดตัวชี้วัด ค่าเป้าหมายในแต่ละเป้าประสงค์**

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1		ยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการ						กลยุทธ์
เป้าประสงค์ (Goals)	ตัวชี้วัด (Key Performance Indicators)	ข้อมูลพื้นฐาน (Based Line)		ค่าเป้าหมาย (Target)				
		ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555	ปี 2556	ปี 2557	
1.1 ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเพิ่มสูงขึ้น	ร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในการกลุ่มสาระหลัก ชั้น ป.๓(NT) - ภาษาไทย - คณิตศาสตร์ - วิทยาศาสตร์ ชั้น ป.6 O-NET							๑. จัดกิจกรรมเพิ่มศักยภาพผู้เรียนในกลุ่มสาระหลัก ๒. พัฒนาระบบการตรวจสอบประเมินคุณภาพผู้เรียน
1.2 ผู้เรียนมีสมรรถนะอันสำคัญตามหลักสูตรขั้นพื้นฐาน	ร้อยละผู้เรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 - ความสามารถในการสื่อสาร - ความสามารถในการคิด- ความสามารถในการแก้ปัญหา - ความสามารถในการใช้ทักษะชีวิต - ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี	n/a	n/a					พัฒนาผู้เรียนให้มีความสามารถในการคิด



<p>1.3 นักเรียนมี คุณลักษณะอันพึง ประสงค์ตามหลักสูตร</p>	<p>ร้อยละผู้เรียนที่มี คุณลักษณะอันพึง ประสงค์ตามหลักสูตร รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ ซื่อสัตย์ สุจริต วินัย ใฝ่เรียนรู้ อยู่อย่างพอเพียง มุ่งมั่นในการทำงาน รักความเป็นไทย มีจิตสาธารณะ</p>							<p>เสริมสร้างให้นักเรียนมีคุณลักษณะอันพึง ประสงค์ตามหลักสูตร</p> <p>ส่งเสริมวิถีชีวิต</p>
<p>...</p>								

**แบบบันทึกใบงานที่ 2**  
**ตาราง Metric การกำหนดกลยุทธ์**

ปัจจัยภายใน     ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง(S)	จุดอ่อน(W)
	S1	W1
	S2	W2
	S3	W3
	S4	W4
	S5	W5
โอกาส (O)	กลยุทธ์	กลยุทธ์
O1		
O2		
O3		
O4		
O5		
อุปสรรค(T)	กลยุทธ์	กลยุทธ์
T1		
T2		
T3		
T4		
T5		

**แบบบันทึกใบงานที่ 2.1**  
**ตารางสรุปการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละเป้าประสงค์**

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.....		
เป้าประสงค์ (Goals)	กลยุทธ์ (Strategies)	หน่วยงานรับผิดชอบ (Responsible Units)
1.1	1.1.1 1.1.2	
1.2	1.2.1 1.2.2	
...		

**แบบฟอร์มปฏิบัติการชุดที่ 4**  
**การจัดทำแผนปฏิบัติการ ระยะ 4 ปี**

**แบบบันทึกใบงานที่ 1.1**  
**การกำหนดโครงการภายใต้เป้าประสงค์**

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่			
เป้าประสงค์ที่			
กลยุทธ์ที่			
โครงการเดิมที่ดีอยู่แล้ว	โครงการแก้ปัญหา	โครงการคิดค้นใหม่	โครงการสนองนโยบาย
1.....	1.....	1.....	1.....
2.....	2.....	2.....	2.....
3.....	3.....	3.....	3.....
สรุปผลการพิจารณาโครงการที่บรรจุในแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี			
1.....			
2.....			
3.....			

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่			
เป้าประสงค์ที่			
กลยุทธ์ที่			
โครงการเดิมที่ดีอยู่แล้ว	โครงการแก้ปัญหา	โครงการคิดค้นใหม่	โครงการสนองนโยบาย
1.....	1.....	1.....	1.....
2.....	2.....	2.....	2.....
3.....	3.....	3.....	3.....
สรุปผลการพิจารณาโครงการที่บรรจุในแผนปฏิบัติการระยะ 4 ปี			
1.....			
2.....			
3.....			

**แบบบันทึกใบงานที่ 1.2**  
**การกำหนดรายละเอียดของโครงการ**

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่							
เป้าประสงค์ที่							
กลยุทธ์ที่							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	งบประมาณปีเพื่อดำเนินการ				ผู้รับผิดชอบ
			25...	25...	25...	25...	
โครงการ..... กิจกรรม 1..... 2.....							
กลยุทธ์ที่							
โครงการ..... กิจกรรม 1..... 2.....							
กลยุทธ์ที่							
โครงการ..... กิจกรรม 1..... 2.....							
กลยุทธ์ที่							
โครงการ..... กิจกรรม 1..... 2.....							