



คู่มือปฏิบัติงาน กลุ่มนโยบายและแผน



ว่าที่ร้อยโทพีระพันธ์ มะรัตน์
ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน



การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

โดย

ว่าที่ร้อยโท พีระพันธ์ มะรัตน์

ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน

เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ

โครงการพัฒนาประสิทธิภาพการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

คำนำ

ด้วย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดทุกแห่ง จะต้องดำเนินการจัดทำ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนปฏิบัติการประจำปี และการนำแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติ เพื่อมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การขยายโอกาสทางการศึกษา และประสิทธิภาพการบริหาร จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งยังเป็นกรอบแนวทางในการติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษา ตลอดจนมุ่งเน้นการทำงานแบบเครือข่ายร่วมกันทุกภาคส่วน

ดังนั้น เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองบัวลำภู เขต 1 จึงจัดโครงการพัฒนาประสิทธิภาพการวางแผน เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนปฏิบัติ การประจำปีของสถานศึกษา สามารถนำไปปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับนโยบายของรัฐบาล นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และนโยบาย ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองบัวลำภู เขต 1 รวมทั้งยังเป็นกรอบแนวทางในการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษา โดยมุ่งสู่เป้าหมายสุดท้ายคือ การพัฒนาให้นักเรียนได้รับโอกาสทาง การศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพตามศักยภาพอย่างเท่าเทียมกัน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานองบัวลำภู เขต 1

สารบัญ

| | | |
|------------------|--|-------------|
| ส่วนที่ 1 | กระบวนการวางแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน | หน้า |
| | ● กระบวนการวางแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน | 1 |
| | ● ความเชื่อมโยงของแผนสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง | 2 |
| | ● ความเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน | 3 |
| | ● กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ | 5 |
| | ● การวางแผนเชิงกลยุทธ์ | 7 |
| ส่วนที่ 2 | ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนการศึกษา | |
| | ● ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนการศึกษา | 19 |
| ส่วนที่ 3 | แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ | |
| | การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี | 24 |
| | - แผนงานและโครงการ | 25 |
| | - ลักษณะโครงการที่ดี | 25 |
| | - การเขียนโครงการ | 25 |
| | - รายละเอียดคำอธิบายเค้าโครงของโครงการ | 28 |
| | - การวิเคราะห์ความสมบูรณ์หรือความถูกต้องของโครงการ | 31 |
| | - แนวทางการคัดเลือกโครงการ | 37 |
| ส่วนที่ 4 | การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ | |
| | ● ความหมาย | 38 |
| | ● ประเภทตัวชี้วัด | 39 |
| | ● องค์ประกอบของตัวชี้วัด | 39 |
| | ● กระบวนการกำหนดตัวชี้วัด | 40 |
| | ● การกำหนดตัวชี้วัดโครงการ | 41 |
| | ● ความเชื่อมโยงการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของ สพฐ./สพป. กับ โรงเรียน | 42 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|------|
| ส่วนที่ 5 การติดตาม ประเมินผลและรายงาน | |
| ● การติดตามและประเมินผล | 54 |
| ● การติดตาม | 55 |
| ● การประเมินผล | 60 |
| ● การรายงาน | 68 |
| ส่วนที่ 6 การวางแผนของสถานศึกษา | |
| ● การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา | 71 |
| ● แนวคิด หลักการ และความสำคัญ | 73 |
| ● กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา | 79 |
| ● ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา | 80 |
| ● การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา | 100 |
| ● ตัวอย่างการเขียนรายงานโครงการ | 107 |
| บรรณานุกรม | |

ส่วนที่ 1

กระบวนการวางแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทาง เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตขององค์การหรือหน่วยงาน โดยเลือกวิธีทำงานที่ดีที่สุด มีประสิทธิภาพมากที่สุด ให้บรรลุผลตามที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด ในประเด็นที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- 1) จุดหมายปลายทาง (คืออะไร)
- 2) วิธีการดำเนินงาน (ทำอย่างไร)
- 3) ระยะเวลา (เสร็จสิ้นเมื่อไร)

การวางแผนเป็นเครื่องมือในการควบคุมให้เกิดสิ่งต้องการให้สัมฤทธิ์ผลในอนาคต การวางแผนมีประโยชน์สำคัญต่อผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

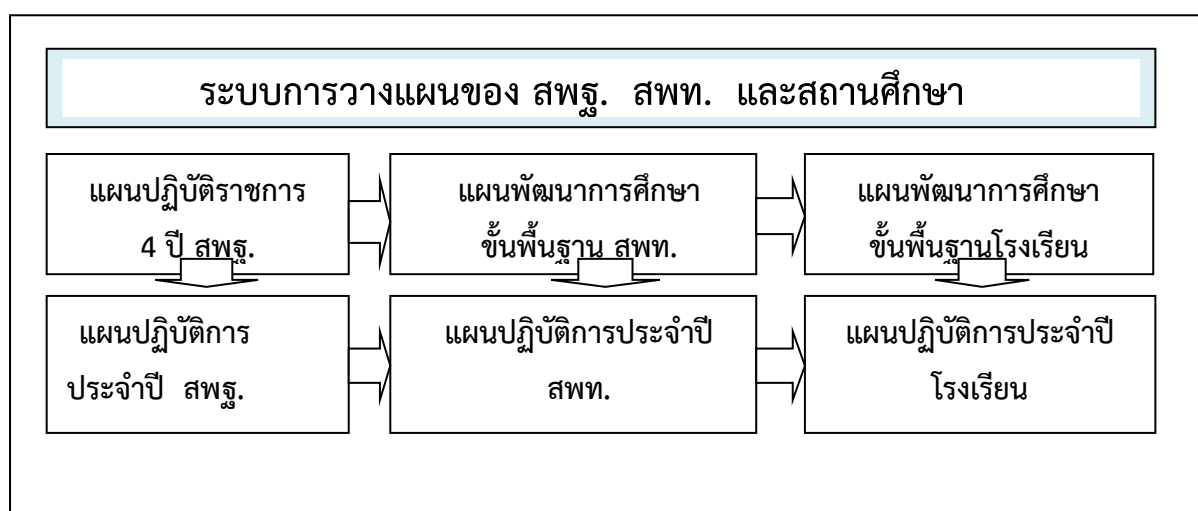
1. ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาด หรือลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงานในอนาคต
 2. ทำให้หน่วยงานมีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และใครทำ ทำให้นักบริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จได้ง่าย
 3. ช่วยให้เกิดการประหยัดทรัพยากรทางการบริหาร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา ฯลฯ
 4. ช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เพราะมีแผนเป็นแนวทาง “เปรียบเสมือนเรือที่มีหางเสือ”
 5. ช่วยให้การปฏิบัติงานเป็นระบบ นักบริหารสามารถควบคุม ติดตามการปฏิบัติงานได้ง่าย
- การวางแผนอาจจำแนกเป็นประเภทต่างๆหากจำแนกตามระยะเวลาอาจแบ่งได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. แผนระยะสั้น (Short-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาดำเนินการประมาณ 1 ปี แต่ไม่เกิน 2 ปี เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan or Operation Plan) ประกอบด้วย วิธีการดำเนินการ สถานที่ งบประมาณ ตัวชี้วัดความสำเร็จและผู้รับผิดชอบ
 2. แผนระยะปานกลาง (Intermediate-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ 3-4 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) และแผนปฏิรูปราชการ 4 ปี เป็นต้น
 3. แผนระยะยาว (Long-Range Plan) คือ แผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการมากกว่า 5 ปี ขึ้นไป ในแผนจะกำหนดขอบเขตแนวทางไว้กว้างๆ เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ 15 ปี เป็นต้น
- หากจำแนกตามระดับการบริหารงานของหน่วยงานสามารถจำแนกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) โดยผู้บริหารระดับสูง มีบทบาทสำคัญที่สุด ในการจัดทำแผน เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้วประสานไปยังผู้บริหารระดับกลาง และระดับล่าง มีลักษณะการบริหารแบบบนลงล่าง (Top-Dow Planning) ครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมด มุ่งเน้นให้หน่วยงานเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในอนาคต ด้วยการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน

2. แผนยุทธวิธี (Tactical Planning) เป็นแผนที่เกิดจากการกระทำร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้หน่วยงานบรรลุผลสำเร็จที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธี และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มีลักษณะเฉพาะเจาะจงและเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อยซึ่งอยู่ภายในหน่วยงาน การวางแผนยุทธวิธีต้องอยู่ภายใต้ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์ ที่ครอบคลุมค่าใช้จ่าย รายได้ เวลา และเครื่องมือเครื่องใช้

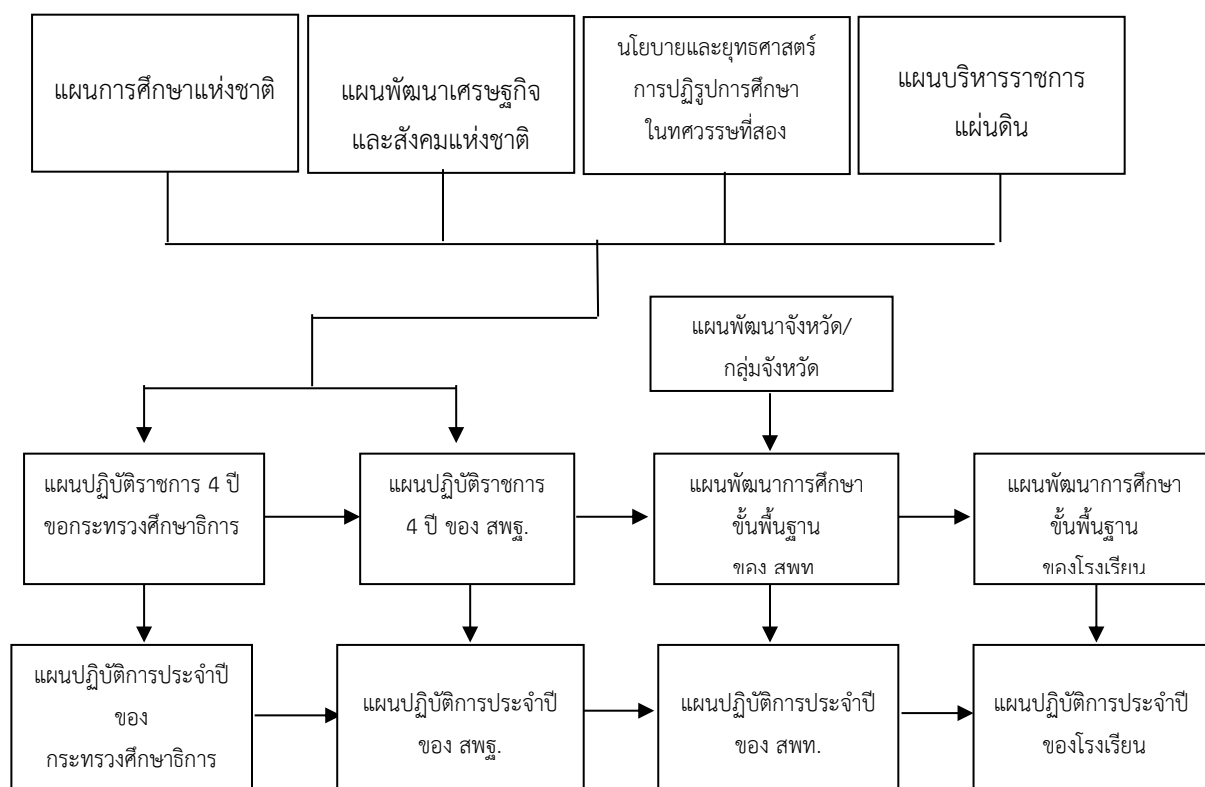
3. แผนปฏิบัติการ (Operational Plans) การวางแผนระยะสั้น ลักษณะเฉพาะ การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างที่จะต้องกระทำให้บรรลุเป้าหมายปฏิบัติการ ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ เป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้



ความเชื่อมโยงของแผน สพฐ. กับ สพท. โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การวางแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้แผนปฏิบัตินโยบาย 4 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งมีนโยบายและระยะเวลา สอดคล้องกับแผนบริหารราชการแผ่นดินของรัฐบาล แผนปฏิบัตินโยบายกระทรวงศึกษาธิการ แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนการศึกษาแห่งชาติ เป็นกรอบทิศทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ประจำปี โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนของหน่วยงาน

แผนภูมิที่ 1 แสดงความเชื่อมโยงของแผน สพฐ. กับ สพท. โรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง



ความเชื่อมโยงนโยบายและยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดทำแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษานโยบายและยุทธศาสตร์ หรือจุดเน้นต่างๆ จากผู้ที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อเป็นกรอบกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียน และสามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของนโยบายให้สามารถได้ชัดเจนสู่ความสำเร็จได้บรรลุผลสำเร็จ คือ

1. ระดับสากล

นโยบายและยุทธศาสตร์ที่ประเทศต่างๆ รวมถึงประเทศไทยซึ่งเข้าร่วมประชุมและตกลงกำหนดแนวทางการพัฒนาร่วมกัน เช่น

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

- การศึกษาเพื่อปวงชน (Education for All) ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพจัดการประชุมระดับโลก เรื่องการศึกษาเพื่อปวงชน เมื่อปี พ.ศ. 2533 ที่จอมเทียน จังหวัดชลบุรี ร่วมกับองค์การยูเนสโก และหน่วยงานสหประชาชาติอื่นๆ

ต่อมาในปี พ.ศ. 2543 องค์การยูเนสโก ร่วมกับหน่วยงานสหประชาชาติอื่นๆ ที่ดำเนินการเรื่อง การศึกษาเพื่อปวงชนกำหนดเป้าหมายที่จะบรรลุการศึกษาเพื่อปวงชนภายใน ปี พ.ศ.2558 ไว้ในกรอบปฏิญญาตากการ

บทบาทของการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน ในส่วนของการร่วมมือด้านการศึกษาของ ประชาคมอาเซียนนั้น ได้มีการลงนามในปฏิญญาชะอำ-หัวหิน โดยนายกรัฐมนตรีของไทยและผู้นำของ ประเทศต่างๆ ในอาเซียน ประกอบด้วย ความร่วมมือใน 3 เสาหลัก คือ *ประชาคมด้านการเมืองและความ มั่นคง* โดยใช้การศึกษาเป็นตัวนำ *ประชาคมด้านเศรษฐกิจ* ทุกประเทศจะต้องพัฒนาความสามารถในการ แข่งขันในเวทีโลก และ*ประชาคมด้านสังคมและวัฒนธรรม* เพื่อให้สามารถก้าวไปสู่ความสำเร็จของการเป็น ประชาคมอาเซียนได้ภายในปี 2558

จากการระดมความคิดในหลากหลายเวทีจากผู้เกี่ยวข้องทั้ง 3 เสาหลัก รวมถึงผู้บริหาร การศึกษา ครูผู้สอน นักวิชาการ และผู้เกี่ยวข้อง พบข้อเสนอแนวทางมากมาย เช่น การให้ความรู้แก่พลเมือง ส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาเพื่อนบ้าน การสร้างอัตลักษณ์อาเซียน และจิตสำนึกของพลเมืองอาเซียน ทุกภาคส่วน ในสังคมร่วมจัดกิจกรรมด้านการศึกษา สร้างเด็กให้มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน และสถานประกอบการ การจัดหลักสูตรการศึกษาอาเซียน ด้วยการส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษและภาษา เพื่อนบ้าน เป็นต้น

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องเร่งพัฒนาเด็กและเยาวชนไทยให้ รู้จักวัฒนธรรม สังคม ความเป็นอยู่ของเพื่อนอีก 9 ประเทศ ที่จะสามารถก้าวสู่ประชาคมอาเซียนอย่างมั่นใจ โดยการดำเนินโครงการพัฒนาประชาคมสู่อาเซียน (Spirit of ASEAN) เพื่อรองรับการรวมกลุ่มของประเทศ อาเซียน ในปี 2558 เช่น โรงเรียน Buffer School เป็นโรงเรียนที่อยู่ติดชายแดนกับประเทศไทย 4 ประเทศ ได้แก่ ลาว พม่า กัมพูชา และมาเลเซีย โรงเรียน Sister School เป็นโรงเรียนที่มีความพร้อม มีความเข้มแข็ง ทั้งในเรื่องของภาษาและ ICT ที่อยู่ในพื้นที่อื่นๆ ที่ไม่ติดชายแดน กับประเทศไทย 5 ประเทศได้แก่ เวียดนาม สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ อินโดนีเซีย และบรูไน เป็นต้น

2. ระดับประเทศ

ทิศทางการพัฒนาประเทศ กฎหมาย และนโยบายที่ได้กำหนดไว้ซึ่งเป็นกรอบทิศทางการ จัดการศึกษาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 แผนการ ศึกษาแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2552-2559 พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ. 2545 แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 11 (พ.ศ.2555-2559) นโยบายรัฐบาล แผนบริหารราชการแผ่นดิน นโยบายและยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552- 2561) และ พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 เป็นต้น

3. ระดับกระทรวง

ทิศทางการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งสอดคล้องกับ ทิศทางการ พัฒนาประเทศ กฎหมาย และแนวนโยบายที่เกี่ยวข้อง เช่น แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 4 ปี ของ

กระทรวงศึกษาธิการ แผนปฏิบัติการประจำปีของกระทรวงศึกษาธิการ และ นโยบายรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

4. ระดับกรม

ทิศทาง นโยบายการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งโดยทั่วไปจะมีความสอดคล้องกับทิศทาง นโยบายการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ และกรอบภารกิจในความรับผิดชอบ เช่น แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 4 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ นโยบายจุดเน้น ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น

5. ระดับจังหวัดและกลุ่มจังหวัด เช่น แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด

แผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด และ แผนปฏิบัติราชการประจำปี ของจังหวัด เป็นต้น

การปฏิรูประบบราชการไทย มีความพยายามในการพัฒนาและยกขีดความสามารถ ในการบริหารจัดการส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กรอบแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) เป็นหลักคิดสำคัญในการพัฒนาระบบราชการไทย เพื่อช่วยผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการ และการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ มีการตราพระราชบัญญัติระเบียบ

บริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 รวมถึง การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) และแผนบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2552-2555) ซึ่งจากกฎหมายระเบียบ ดังกล่าว สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ มีหน้าที่หลักในการส่งเสริม สนับสนุน การขับเคลื่อนการพัฒนาระบบราชการเพื่อนำไปสู่ประโยชน์สุขของประชาชน ได้นำแนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ที่เป็นหลักการในการบริหารที่จะช่วยให้หน่วยงาน มีการกำหนด ทิศทางที่ชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติเพื่อไปสู่ทิศทางที่ต้องการ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผลที่ชัดเจนมาใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ดังนี้

1.1. การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายใน ให้ทราบถึงบริบทปัจจุบันของหน่วยงานที่ว่า *ปัจจุบันหน่วยงานเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?)*

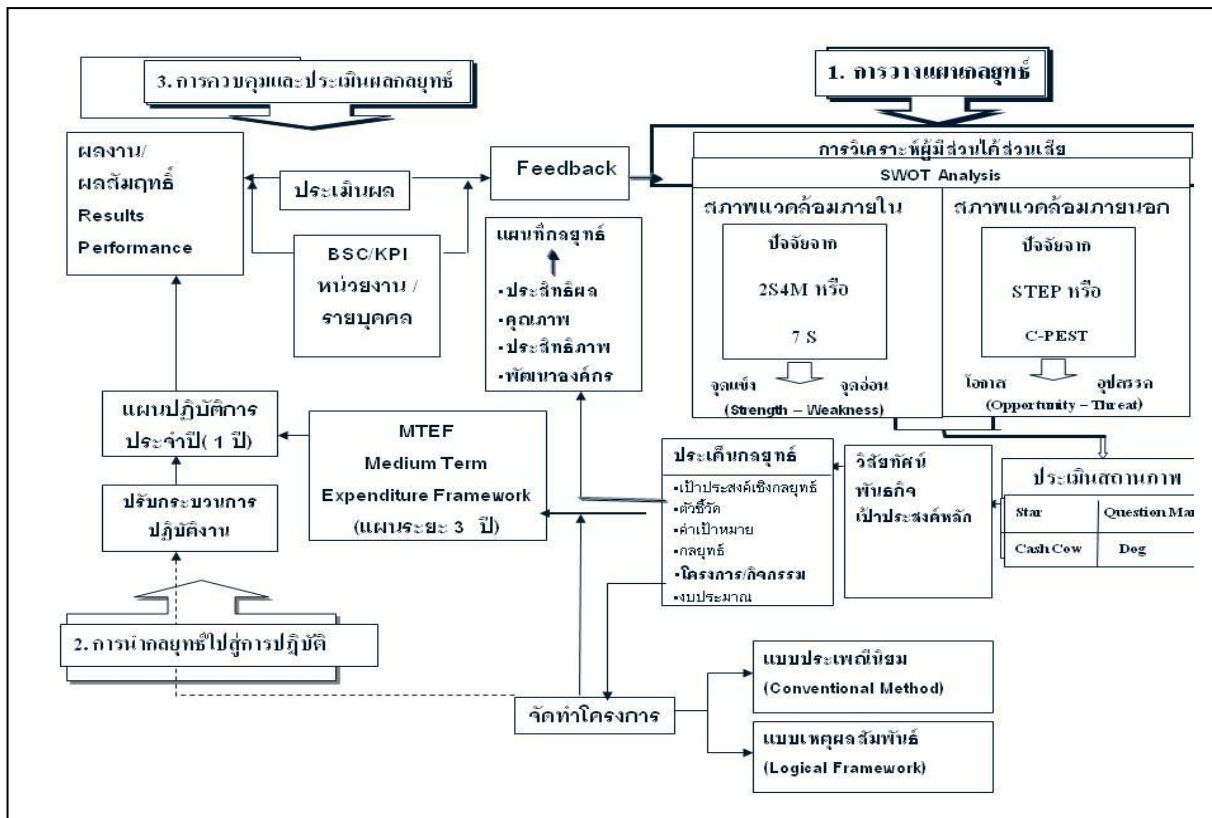
1.2 การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นผลลัพธ์ปลายทางที่หน่วยงานต้องการบรรลุ การกำหนดทิศทางพัฒนาของหน่วยงาน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก *ที่ว่าหน่วยงานของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?)*

1.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูล ผลการวิเคราะห์สถานการณ์ของหน่วยงานและทิศทางของหน่วยงาน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งกำหนดเป็นประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย กลยุทธ์ ซึ่งเปรียบเสมือน การตอบคำถามที่ว่า *เราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)*

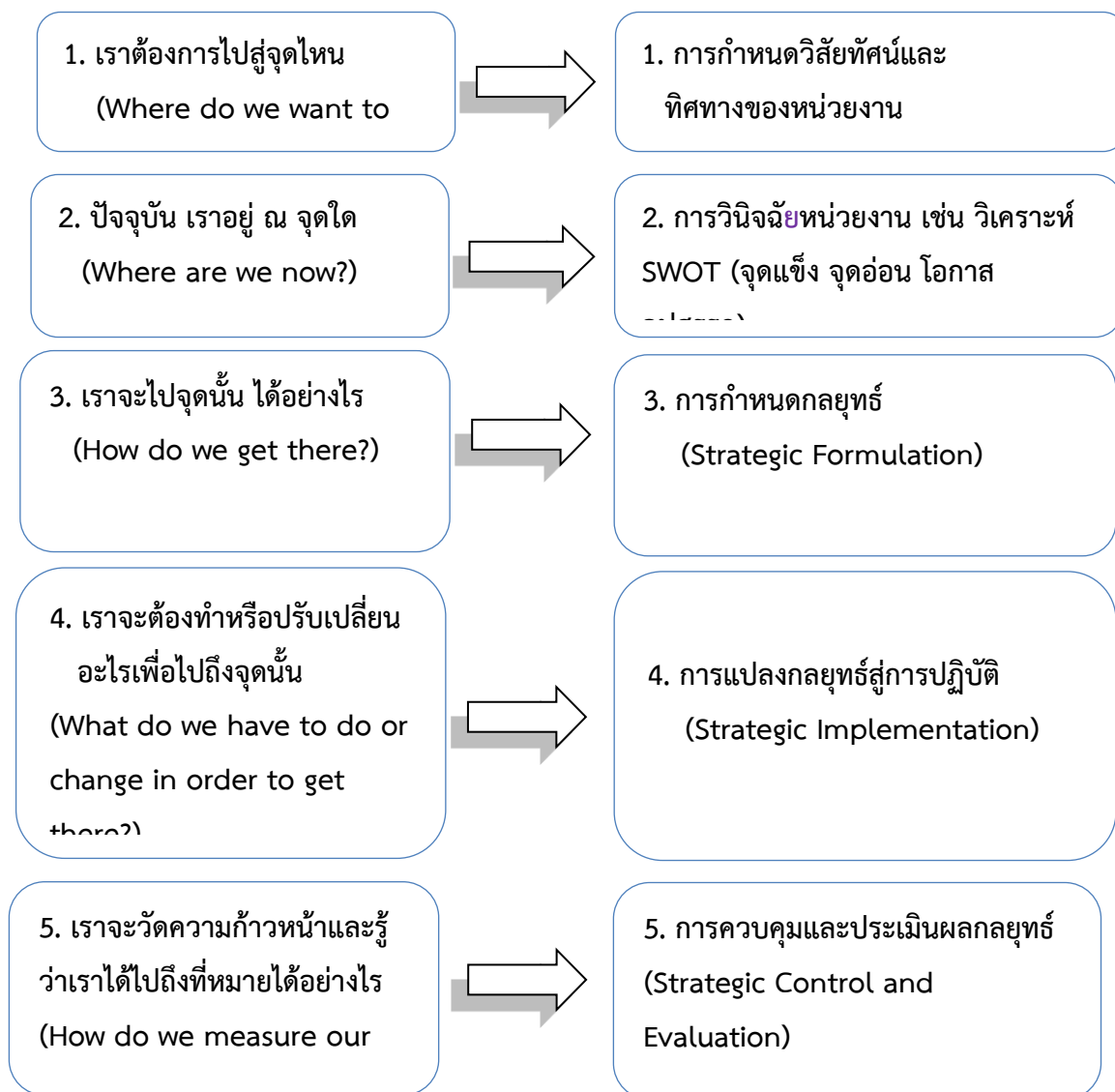
2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เมื่อได้วิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ กำหนดทิศทางการพัฒนาและจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อบริหารจัดการให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หากการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าห่วงก็ไม่มีสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนด ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า *เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change?)*

3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรม ของกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการในการติดตาม ประเมินผล ให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้ จะตอบคำถามที่ว่า *เราจะวัดความก้าวหน้าและรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we measure our progress and know we've got ton there ?)*

แผนภูมิ การบริหารเชิงกลยุทธ์



ความสัมพันธ์ระหว่างคำถามทางกลยุทธ์และองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์



การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. การศึกษาสภาพของหน่วยงาน
2. การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน
3. การกำหนดกลยุทธ์

ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาสภาพภาพของหน่วยงาน

การศึกษาสภาพภาพของหน่วยงาน มีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ให้ความสำคัญกับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ได้ตรงความต้องการตามภารกิจบทบาทของหน่วยงาน และมีผลต่อความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ 2) ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในเชิงโอกาสและอุปสรรคที่เปลี่ยนแปลงไปกับศักยภาพ ที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงาน เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานได้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ซึ่งหากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปกลยุทธ์จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนไปด้วย

1.1 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการตามบทบาทและภารกิจของหน่วยงาน มีความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานได้ถูกต้อง ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่มีอิทธิพลต่อการวางแผนและการบริหารจัดการหน่วยงาน จำแนกเป็น 3 ประเภท คือ 1) มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหน่วยงาน (Internal Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรระดับปฏิบัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน และครูและบุคลากรทางการศึกษา 2) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการ ผู้รับจ้าง เป็นต้น และ 3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกหน่วยงาน (External Stakeholders) เช่น สมศ. ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สื่อมวลชน NGO คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

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

1) Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่หน่วยงานแข่งขัน อยู่จะช่วยให้หน่วยงานเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน

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

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

4) SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงานเพื่อให้ทราบบริบทของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร เมื่อมีการประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน จะพบว่า มีปัจจัยใดที่เป็นโอกาสหรือข้อจำกัด และจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรต่อหน่วยงาน หรือเข้ามาส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง รวมถึงทำให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้และตระหนักร่วมกันตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบก่อนวางแผนการบริหารการศึกษา ในที่นี้แนะนำให้เสนอการใช้ SWOT Analysis ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

กรณีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis มีองค์ประกอบ ประเด็น และวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนี้

1. องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (External Environment) โดยทำการวิเคราะห์ เฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพล/สภาพปัจจุบัน ปัญหาต่อ การปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน ที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้บรรลุ วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities: **O**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นโอกาส เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุ วัตถุประสงค์ และอุปสรรค (Threats: **T**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จหรือไม่บรรลุ วัตถุประสงค์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางการศึกษาสามารถใช้หลักการวิเคราะห์ที่ เรียกว่า **C-PEST หรือ STEP** ประกอบด้วย

- 1) ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : **C**)
- 2) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – cultural Factors : **S**)
- 3) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : **T**)
- 4) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : **E**) และ
- 5) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors : **P**)

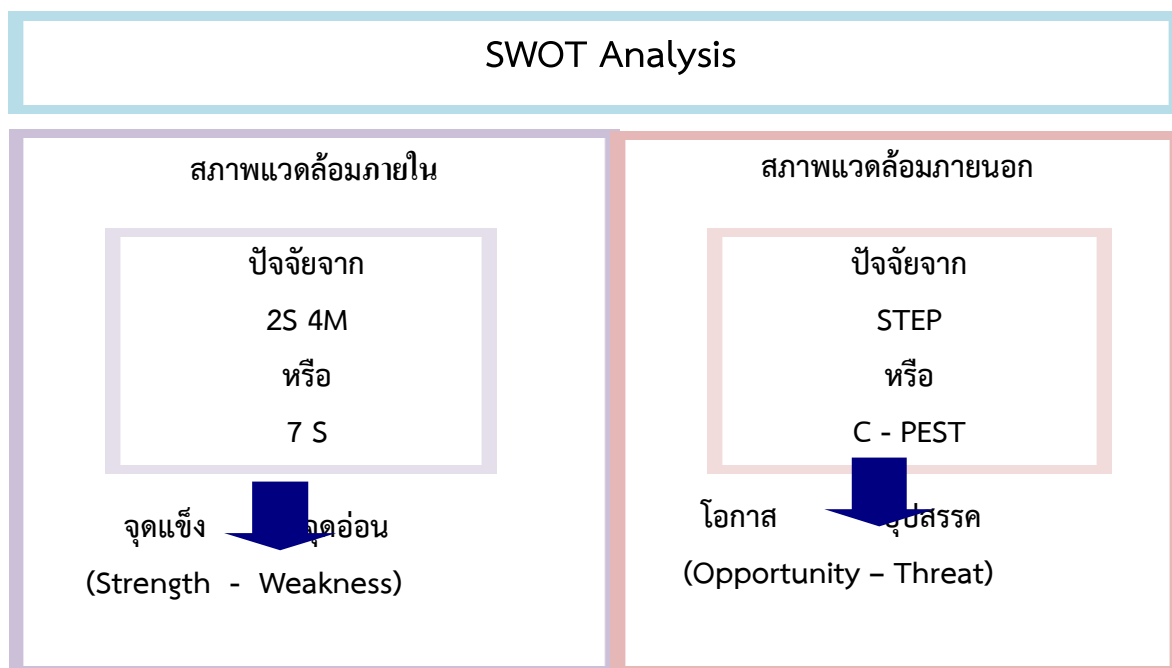
1.2 สภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths: **S**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง ข้อดีหรือข้อเด่นที่จะทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ และ

จุดอ่อน (Weaknesses: **W**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อน ข้อด้อย หรือจุดที่ควรพัฒนาส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางด้านการศึกษา เดิมนิยมใช้ประเด็นสำคัญมาวิเคราะห์ที่เรียกว่า **2S 4M** หรือใช้หลักการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ **McKinsey 7 S** ประกอบด้วย

- 1) ด้านโครงสร้าง (Structure : **S1**)
- 2) ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy : **S2**)
- 3) ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems : **S3**)
- 4) ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : **S4**)
- 5) ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff : **S5**)
- 6) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills : **S6**) และ
- 7) ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values : **S7**)

แผนภูมิ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน



การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน

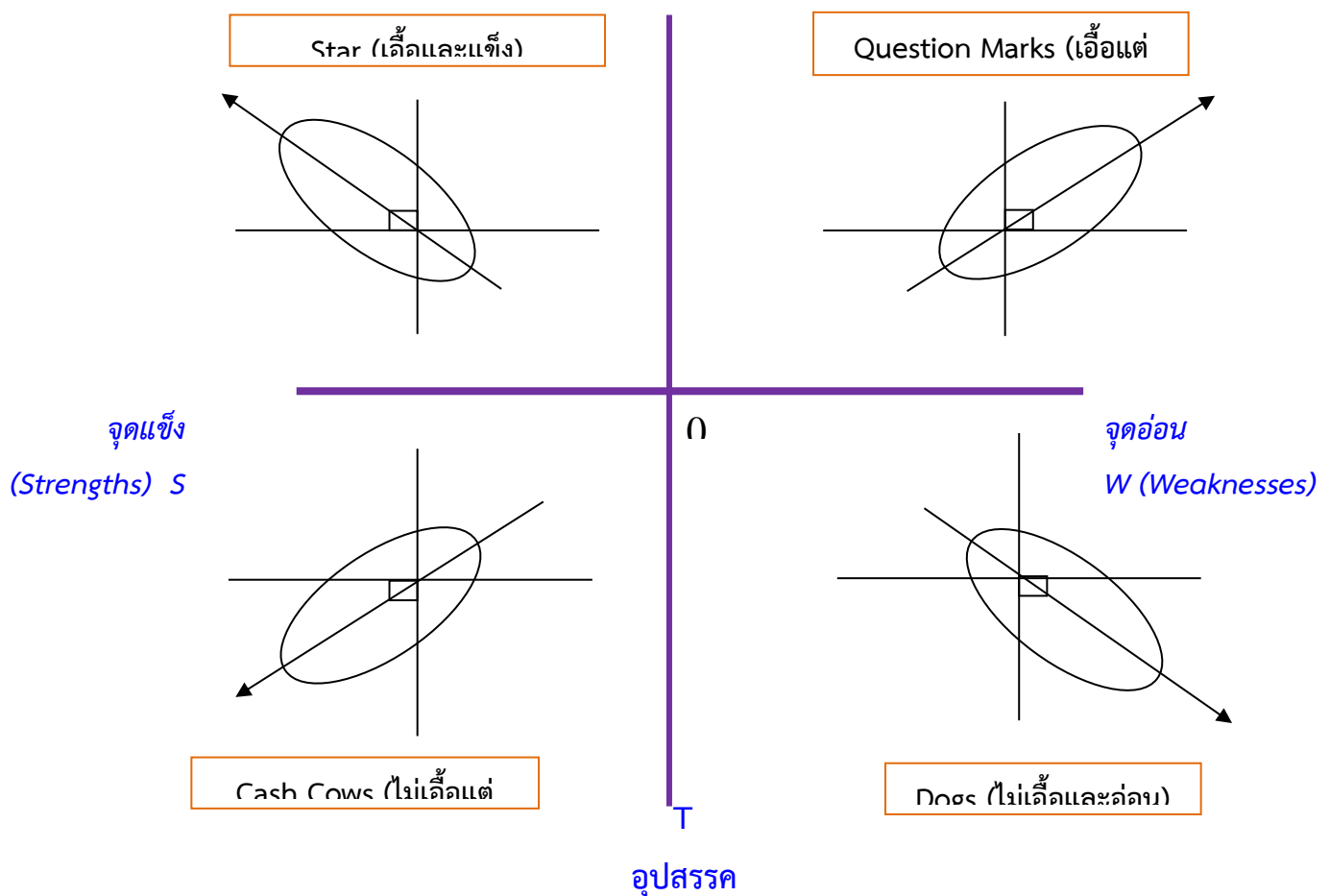
การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน ดำเนินการหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานว่าปัจจุบันหน่วยงานมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมนอกที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรค มีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อน เป็นข้อมูลในการวางทิศทางของหน่วยงาน ซึ่งการประเมินสถานภาพของหน่วยงาน ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยนำผลการสรุปจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในด้วยเทคนิค SWOT Analysis มาประเมินสถานภาพหน่วยงานโดย ประมวลสรุปว่าหน่วยงานของเราอยู่ในตำแหน่งใด เอื้อและแข็ง/เอื้อแต่อ่อน/ไม่เอื้อแต่แข็ง/ไม่เอื้อและอ่อน เพื่อจะได้เป็นข้อมูลสำหรับจัดวางทิศทางของหน่วยงานต่อไป

การแสดงผลสถานภาพของหน่วยงานอาจแสดงออกมาในรูปของกราฟ ว่าหน่วยงานเป็นลักษณะใด ซึ่งการแสดงผลสถานภาพของหน่วยงาน จำนวน 4 ลักษณะ คือ

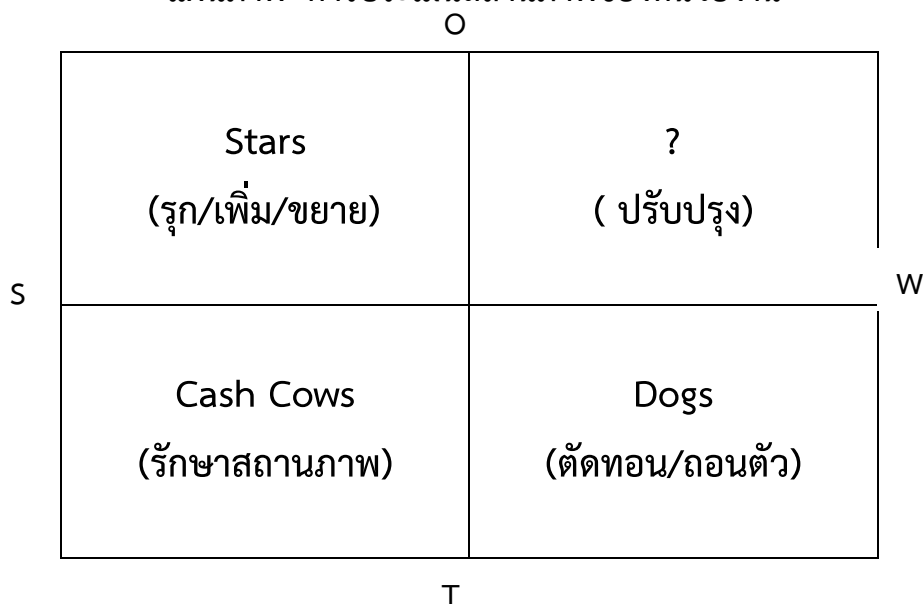
- 1) Stars (เอื้อและแข็ง) ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก(Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไปและพัฒนางานต่อยอด
- 2) Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)
- 3) Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็งให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน /แตกตัว (Defend / Diversify) และ
- 4) Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว /ถอย (Retrenchment)

กราฟแสดงผลสถานภาพหน่วยงานในลักษณะต่างๆ

โอกาส
(Opportunities)



แผนภาพ การประเมินสถานภาพของหน่วยงาน



2. การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน

การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกัน ตั้งเป้าหมาย ความคาดหวัง ตั้งมั่น ใฝ่ฝัน ที่จะพัฒนาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ โดยร่วมกันระดมพลังปัญญา วิเคราะห์ และแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวาง สร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ ทิศของหน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก มีสาระสำคัญ หลักการและแนวทางการจัดทำ ดังนี้

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation)

วิสัยทัศน์ เป็นความคาดหวังของหน่วยงานในอนาคตที่ต้องการจะเป็น เกิดจากทัศนคติ และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไปตามภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) วิสัยทัศน์ จึงเป็นภาพเกี่ยวกับอนาคตที่เป็นความคิดคำนึง (นามธรรม) เกี่ยวกับสถานการณ์ ในอนาคตจากการวิเคราะห์ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ที่แสดงถึงความปรารถนาหรือความทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายอย่างชัดเจน

การสร้างวิสัยทัศน์เกิดขึ้นจากการร่วมระดมความคิดเห็นของคนหลายกลุ่มในหน่วยงานที่ต้องการเห็น หน่วยงานเป็นอย่างไร สิ่งสำคัญที่จะสร้างวิสัยทัศน์ก็คือจะต้องพิจารณาใน 4 ขั้นตอน คือ ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วาดฝันอนาคต กำหนดวิสัยทัศน์

การกำหนดพันธกิจ (Mission Formulation)

พันธกิจ คือ บทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน ที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง พันธกิจจึงเป็นการ บ่งบอกหน้าที่ของหน่วยงานต้องทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการ ข้อความที่ปรากฏในพันธกิจ ระบุผลผลิตของหน่วยงาน กลุ่มหรือผู้รับบริการหรือวิธีการดำเนินงานและความรับผิดชอบของหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานภาครัฐต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน

กระบวนการในการสร้างพันธกิจ มีขั้นตอน ดังนี้

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

การกำหนดเป้าประสงค์หลัก (Goals)

การกำหนดเป้าประสงค์หลัก เป็นขั้นตอนต่อจากการจัดทำ พันธกิจ เพื่อให้หน่วยงานมีเป้าหมายในอนาคต เป็นผลลัพธ์ที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้น เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ และประเมินผลความสำเร็จต่อไป

เป้าประสงค์หลัก เป็นการระบุความคาดหวังว่าเมื่อดำเนินการตามพันธกิจแล้วส่งผลให้วิสัยทัศน์บรรลุ หากวิสัยทัศน์บรรลุแล้วคาดหวังว่าใครจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับผลประโยชน์อย่างไร เป้าประสงค์หลักเป็นสิ่งหน่วยงานต้องการในอนาคต ซึ่งหน่วยงานต้องพยายามให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์สุดท้ายหรือสิ่งสุดท้ายที่ต้องให้บรรลุผล ตามที่หน่วยงานคาดหวังในวิสัยทัศน์และ พันธกิจ อันจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ของหน่วยงานต่อไป มีขั้นตอนการกำหนดเป้าประสงค์หลัก คือ

- 1) วิเคราะห์พันธกิจเป็นผลการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่แท้จริงที่สามารถวัดได้
- 2) กำหนดเป้าประสงค์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ของหน่วยงาน เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่แยบคายสู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการ ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน สามารถดำเนินการได้บรรลุความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนดกลยุทธ์เป็นการนำข้อมูล ความต้องการพัฒนา/ปรับปรุงงานต่อเนื่องจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและการศึกษาสถานภาพหน่วยงาน (SWOT Analysis) โดยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด การกำหนดกลยุทธ์เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า “เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร? หรือ เราจะบรรลุทิศทางของหน่วยงานได้อย่างไร? (How do we get there?)”

การกำหนดกลยุทธ์ สามารถทำได้หลายวิธีหลายรูปแบบที่สำคัญหน่วยงานต้องประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดจะเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ในการคัดเลือกกลยุทธ์นั้น สิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะต้องคำนึงถึง ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง-จุดอ่อนและสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยประโยชน์คือเป็นโอกาสและอุปสรรคในการทำงาน

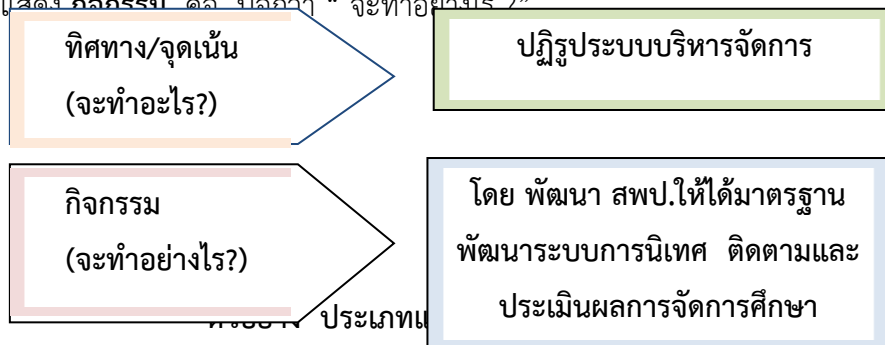
2. ทิศทางของสถานศึกษา ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

การเขียนข้อความกลยุทธ์ ควรเขียนให้ กะทัดรัด ชัดเจน เข้าใจง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติได้โดยข้อความกลยุทธ์จะเป็นข้อความลักษณะ

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



2) แสดง **กิจกรรม** คือ บอกว่า “ จะทำอย่างไร ?”



| | |
|--|--|
| <div style="text-align: center; background-color: red; color: yellow; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; border-radius: 50%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">★</div> <p style="text-align: center; color: green;">กลยุทธ์สร้างความเติบโต</p> <ul style="list-style-type: none"> - พัฒนาคุณภาพ - สร้างรากฐาน - สร้างความเข้มแข็ง - กระจายโอกาส - สร้างเครือข่าย - สร้างประสิทธิภาพ - เพิ่มประสิทธิภาพ - สร้างศักยภาพ - ขยายฐานการ.. - สร้างความเป็นเลิศ - ส่งเสริม - ฯลฯ | <div style="text-align: center; background-color: red; color: white; width: 30px; height: 30px; margin: 0 auto; border-radius: 50%; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">?</div> <p style="text-align: center; color: green;">กลยุทธ์ความถนัด</p> <ul style="list-style-type: none"> - ปรับปรุง - ปรับปรุงกลไก - เร่งรัดพัฒนา - ปฏิรูป - ฟันฟู - ขับเคลื่อน - สร้างกลไก - กระตุ้นให้เกิดการ - สร้างแรงจูงใจ - พัฒนาความเข้มแข็ง - เพิ่มขีดความสามารถ - ฯลฯ |
|--|--|

| | |
|--|---|
|  กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ |  กลยุทธ์การตัดทอน |
| <ul style="list-style-type: none"> - ชะลอ - ยกระดับ - สร้างความเท่าเทียม - พัฒนาขุมกำลัง - ระดม - ประสาน | <ul style="list-style-type: none"> - ยุบเลิก - ควบรวม - หลอมรวม - ปรับลด - ปรับโครงสร้าง - พลิกฟื้น |

วิธีการกำหนดกลยุทธ์

วิธีการ ในการกำหนดกลยุทธ์นั้นมีหลายวิธี สรุปดังนี้

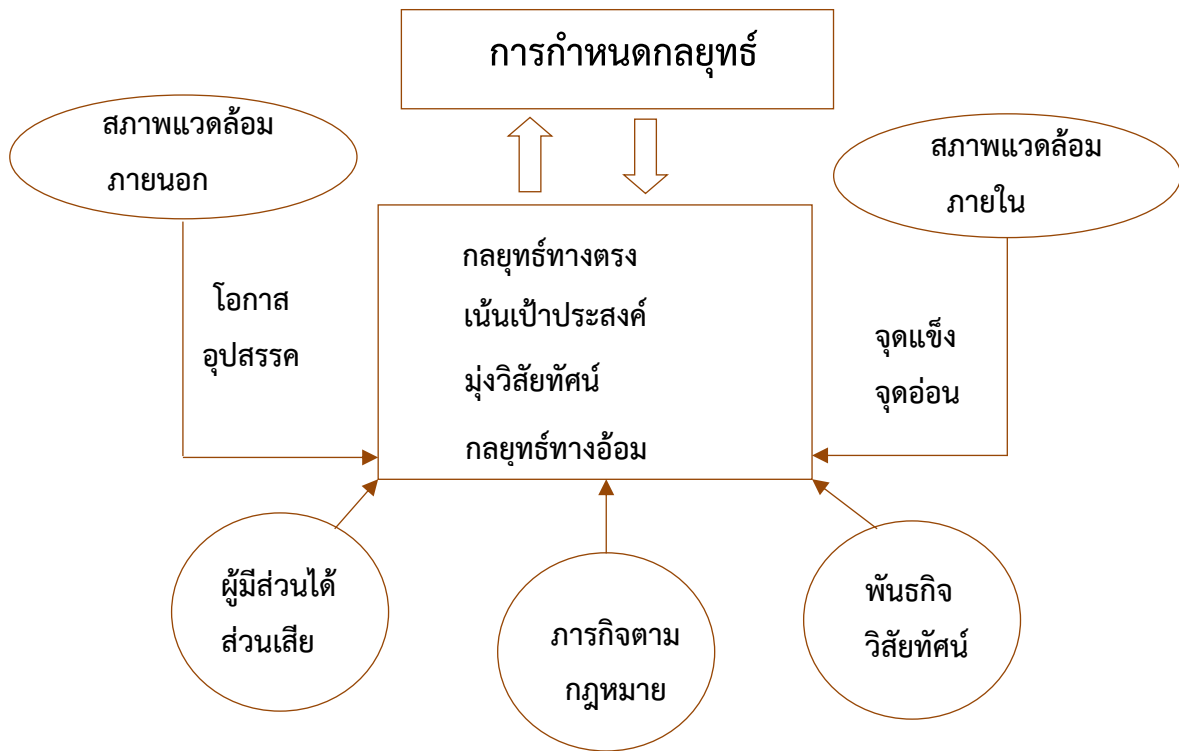
1. **วิธีการทางตรง (Direct Approach)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลจากการศึกษาสถานภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลและเหตุผลในการตอบคำถามว่า “เมื่อหน่วยงานเป็นอย่างนี้แล้วจะอย่างไร?” (Then.....how?) การกำหนดกลยุทธ์วิธีนี้กำหนดภายใต้แนวคิดที่ว่า ทิศทางของหน่วยงานจะปรับไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นวิธีนี้จึงเริ่มจากการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพ (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบถึงหน่วยงานมีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก อะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อหรือปัจจัยที่เป็นเหตุ

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

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

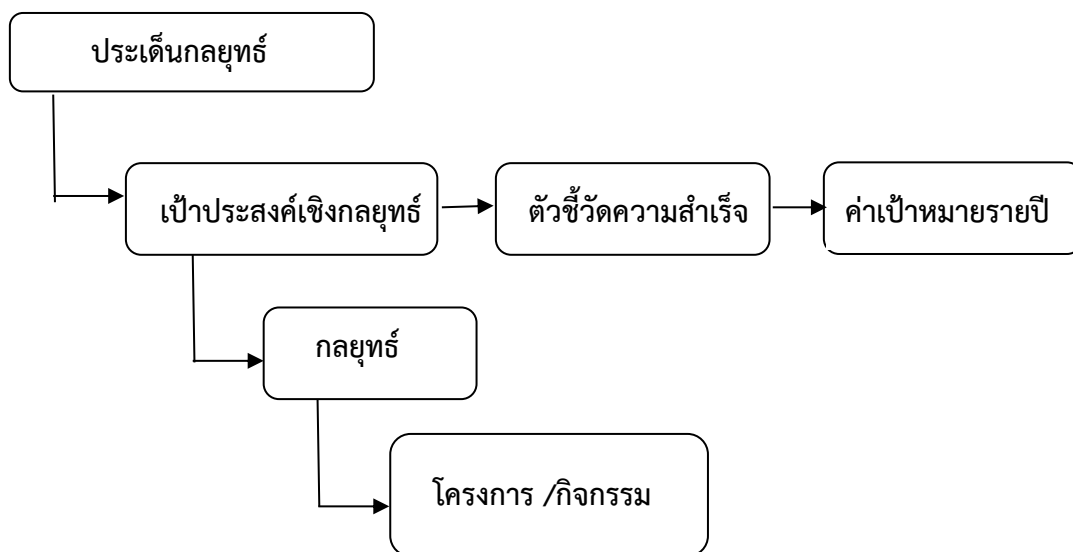
4. **วิธีการทางอ้อม (Indirect approach)** เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่นๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน

แผนภูมิ แสดงวิธีการกำหนดกลยุทธ์



การกำหนดประเด็นกลยุทธ์

ประเด็นกลยุทธ์ เป็นการรวมกลยุทธ์ที่มีเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์คล้ายกัน แล้วกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ค่าเป้าหมายรายปี กลยุทธ์ และโครงการ/กิจกรรม งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ สามารถแสดงเป็นแผนภูมิและรายละเอียดได้ดังนี้



การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)

เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามประเด็นกลยุทธ์ เป็นการกำหนดความคาดหวังที่หน่วยงานต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นกลยุทธ์ โดยเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์จะต้องมีความเชื่อมโยงกับประเด็นกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การเขียนเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์หน่วยงานด้านการศึกษา มักจะเขียนในลักษณะระบุกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ว่า เมื่อประเด็นกลยุทธ์บรรลุแล้วใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับผลประโยชน์อย่างไร และเมื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ควรตรวจสอบว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ครอบคลุมตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 2 มิติ คือ มิติภายนอก ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (Run the Business) คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer) และ มิติภายใน ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (Manage Resources) และการพัฒนาองค์กร (Capacity Building) หรือไม่ หากไม่ครอบคลุมควรกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์เพิ่มเติมให้ครอบคลุม

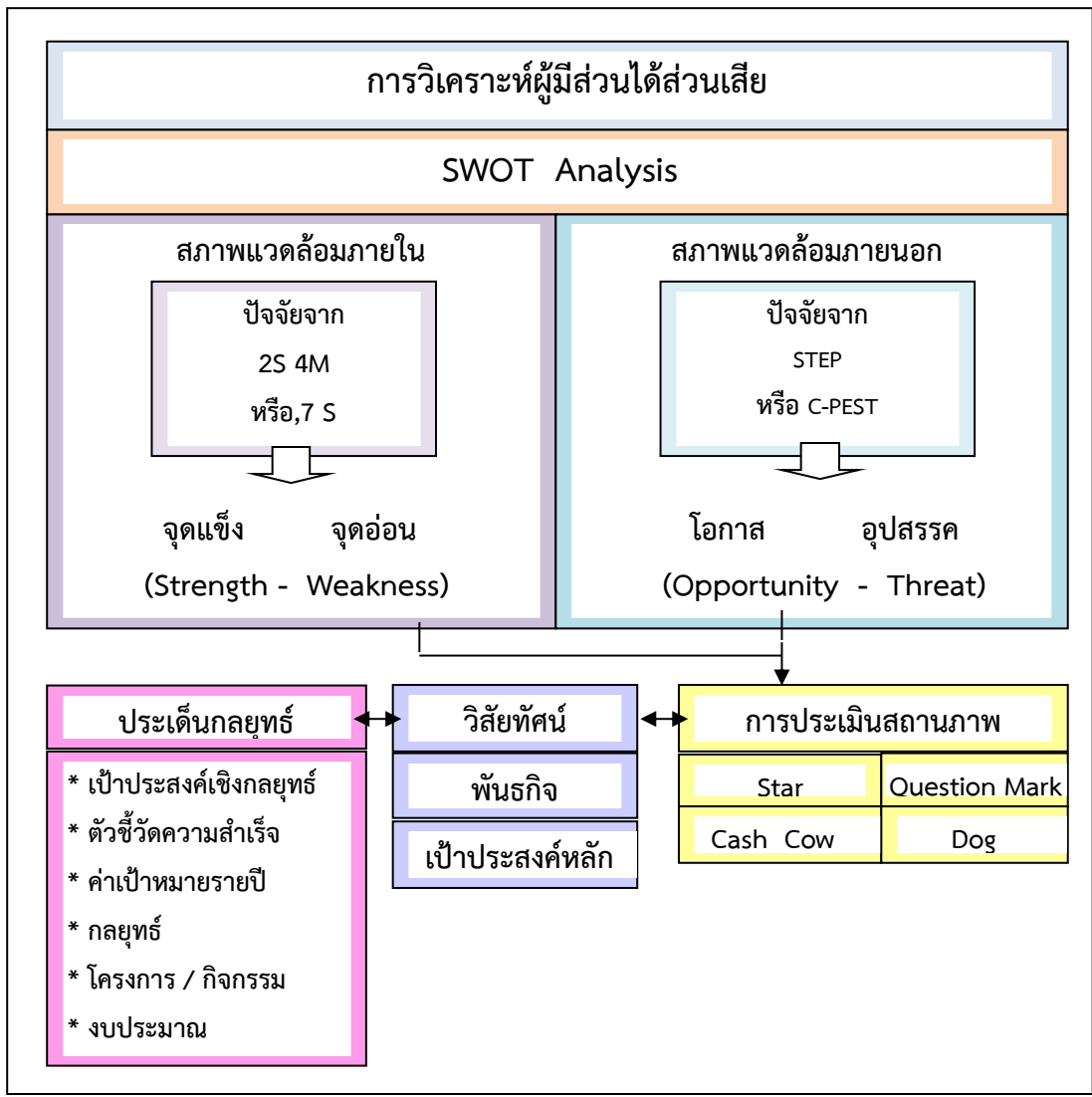
นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของหน่วยงานด้านศึกษานั้น ส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ **1) ผู้เรียน 2) ครู/บุคลากร 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษา และ 4) ชุมชน/สังคม** ดังนั้น ในการเขียนเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ จึงมักขึ้นต้นด้วยกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ทั้ง 4 กลุ่มนี้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

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จและค่าเป้าหมายรายปี

เมื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์แล้ว ในแต่ละเป้าประสงค์จะต้องมีตัวชี้วัดเพื่อวัดผลสำเร็จกำกับอยู่ด้วยเพื่อเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าแต่ละเป้าประสงค์นั้นบรรลุผลหรือไม่ ในขณะเดียวกันแต่ละตัวชี้วัดจะต้องมีการกำหนดค่าเป้าหมายรายปี โดยใช้ข้อมูลจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดค่าเป้าหมายสำหรับการกำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จนั้นถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งเพื่อให้ทราบว่าปีสุดท้ายของแผนบรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าประสงค์ วิสัยทัศน์หรือไม่

การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ (Strategic Mapping)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) เป็นเครื่องมือที่นำเสนอความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานในมุมมองต่าง ๆ อย่างมีเหตุมีผล ตามหลักการ BALANCED SCORECARD เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่หน่วยงานต้องการภายใต้มุมมองทางการเงิน Financial Perspective) ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และการพัฒนาหน่วยงาน (Learning and Growth Perspective) อันนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดเป้าประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จและทิศทางของหน่วยงานให้ชัดเจนขึ้น และเพื่อเป็นการทำให้แต่ละหน่วยงานมั่นใจว่าเป้าประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จมีความเชื่อมโยงกันในลักษณะของเหตุและผลอีกทั้งมีเป้าประสงค์หรือเป้าหมายความสำเร็จที่ครอบคลุมในทุกๆ มิติ อันจะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน



ส่วนที่ 2

ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนการศึกษา

การวางแผนการจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพ นักวางแผนและผู้เกี่ยวข้อง จำเป็นอย่างยิ่งต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่เที่ยงตรง สมบูรณ์ ครบถ้วน ตรงและทันตามความต้องการของผู้ใช้ อีกทั้งยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีหลักการและเหตุผลสำหรับผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูง ข้อมูลสารสนเทศเป็นหัวใจสำคัญต่อการบริหาร กำหนดนโยบาย กลยุทธ์ เป้าหมาย วางแผนพัฒนาการศึกษา ตลอดจนควบคุมติดตาม และตรวจสอบ ประเมินผลแผนงาน โครงการต่างๆ ที่ดำเนินการไปแล้ว

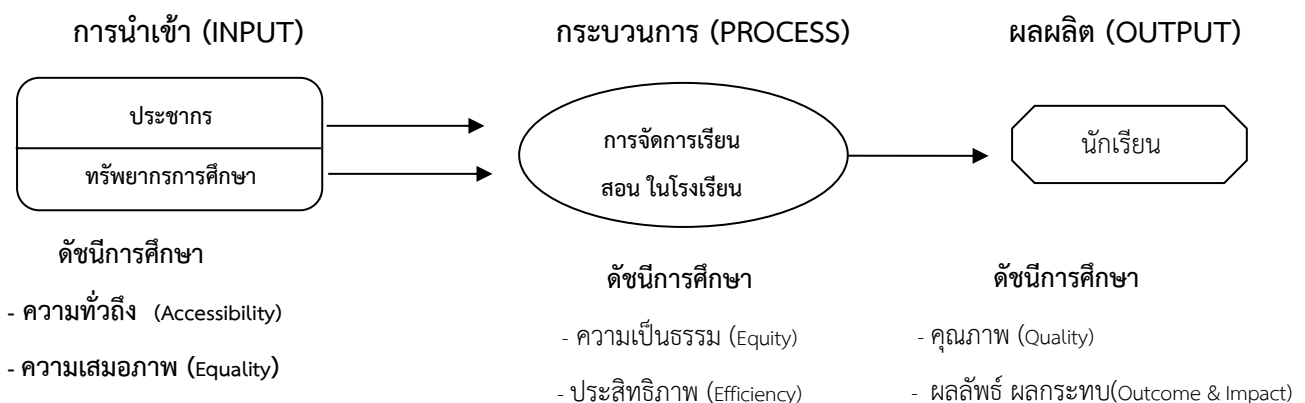
2. ผู้บริหารระดับกลางและระดับปฏิบัติใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศ ในการควบคุม การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามแผนหรือเป้าหมาย และปฏิทินการปฏิบัติงาน

3. ผู้บริหารสถานศึกษา ใช้ประโยชน์จากข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนา และกำกับ นิเทศ การเรียนการสอน ในห้องเรียนให้มีประสิทธิภาพ

4. นักวิชาการ หรือนักการศึกษา ใช้ประโยชน์ในการทำงานวิชาการ ช่วยในการแสวงหาความรู้ ทฤษฎีใหม่ ๆ เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาต่อไป

ความสำคัญจำเป็นของข้อมูลสารสนเทศต่อบุคลากรทุกระดับข้างต้น เป็นเครื่องมือที่บ่งชี้ให้เห็นถึงสภาพและผลการจัดการศึกษา แสดงสัญญาณของปัญหา หรือความสำเร็จของระบบการศึกษา โดยใช้ข้อมูลมานำเสนอเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ดังนั้น การกำหนดตัวบ่งชี้ หรือดัชนีทางการศึกษา จึงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนการศึกษาและประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรม

แผนภูมิ ระบบการศึกษาและดัชนีการศึกษาที่เกี่ยวข้อง



การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นภารกิจที่ให้บริการสังคมแก่ประชากรวัยเรียน มีระบบงานที่กว้างใหญ่ มีระเบียบแบบแผน มีกระบวนการ และวิธีการในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุที่มีสภาพที่ซับซ้อน กว้างแผนการศึกษาจำเป็นต้องมีวิธีการวิเคราะห์ เลือกสารสนเทศและดัชนีที่เหมาะสม เช่น

1. การวิเคราะห์สภาพการกระจายบริการการศึกษา ซึ่งเป็นดัชนีการนำเข้าของระบบการศึกษา มีแนวคิดที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1.1 การวิเคราะห์ความครอบคลุมของบริการการศึกษา หรือความทั่วถึง (Accessibility) เป็นสถานะการจัดบริการการศึกษาในระบบโรงเรียน ว่าจัดได้ครอบคลุมประชากรเพียงไร ดัชนีสำคัญที่ชี้สถานะความครอบคลุมของบริการการศึกษา ได้แก่

- อัตราส่วนนักเรียนรายชั้นต่อประชากรอายุ
- ร้อยละของจำนวนนักเรียนต่อประชากรกลุ่มอายุ
- อัตราแรกเข้าเรียน
- อัตราการเข้าเรียน

ฯลฯ

1.2 การวิเคราะห์โอกาสการเข้ารับบริการการศึกษา หรือความเสมอภาค (Equality) คือ รัฐควรจัดให้ประชาชนมีโอกาสเข้ารับบริการอย่างเสมอภาค ไม่ว่าจะอยู่ในส่วนใดของประเทศ หรือมีอาชีพใดๆ ดัชนีที่นิยมใช้ ได้แก่

- สัดส่วนการเข้าเรียนระหว่างเพศ
- สัดส่วนการเข้าเรียนของนักเรียนสัญชาติไทยและต่างสัญชาติ
- อัตราการเข้ารับบริการของเด็กที่มีอายุครบเกณฑ์
- อัตราการเรียนต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1
- อัตราการเรียนต่อระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4

ฯลฯ

นอกจากนี้ การกำหนดที่ตั้งสถานศึกษา ก็เป็นเทคนิคหนึ่งที่สามารถนำมาใช้พิจารณาแก้ไขปัญหาเรื่องการกระจายบริการการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. การวิเคราะห์ประสิทธิภาพการจัดการศึกษา คือ การจัดการศึกษาให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ภายใต้เงื่อนไขของเวลา และการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ดังนั้น การวิเคราะห์ประสิทธิภาพภายในการจัดการศึกษา จึงพิจารณาจากตัวแปร 3 ตัว คือ

- 2.1 ปัจจัยหรือ ตัวป้อน คือ จำนวนนักเรียนที่เข้าเรียน และทรัพยากรหรือค่าใช้จ่าย
- 2.2 ระยะเวลาการจัดการศึกษา ได้แก่ จำนวนปีสำหรับการเรียนในหลักสูตรนั้น ๆ
- 2.3 ผลผลิต คือ จำนวนผู้สำเร็จการศึกษา

สำหรับดัชนีที่บ่งชี้ความมีประสิทธิภาพได้แก่

- อัตราการคงอยู่ หรืออัตราการเหลือนรอด
- อัตราการเลื่อนชั้น
- อัตราการซ้ำชั้น
- อัตราการออกกลางคัน
- อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด
- ความต้องการการใช้ทรัพยากรในแต่ละด้าน คือ บุคลากร อาคารสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์

และงบประมาณ

3. การวิเคราะห์คุณภาพทางการศึกษา ดัชนีคุณภาพการศึกษามี 2 ประเภท คือ

3.1 ดัชนีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภายในตัวผู้เรียนตามที่กำหนดในหลักสูตรว่าผู้เรียนมีความรู้ทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรมเพียงพอ และการนำไปปฏิบัติ

- ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน รายกลุ่มสาระการเรียนรู้ รายชั้น
- สัดส่วนครู ต่อ นักเรียน
- ร้อยละของครูที่มีคุณวุฒิตามมาตรฐาน
- ร้อยละของนักเรียน/โรงเรียนได้รับการรับรองการประเมินคุณภาพภายนอก

ฯลฯ

3.2 ดัชนีที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภายนอกของนักเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องทำให้คุณภาพการศึกษาของนักเรียนดี หรือไม่ดี เช่น ดัชนีด้านสภาพการศึกษา ด้านกายภาพ ครูผู้สอน สภาพแวดล้อมหรือ สังคมของตัวนักเรียน และที่ตั้งของสถานศึกษา สำหรับดัชนีที่บ่งชี้คุณลักษณะภายนอก ได้แก่

- พื้นที่ใช้สอยของห้องเรียน
- อัตราส่วนห้อง ต่อ นักเรียน
- ขนาดโรงเรียน
- วุฒิการศึกษา และสาขาวิชาเอกของครู
- ความเพียงพอของสื่อวัสดุอุปกรณ์ตามเกณฑ์มาตรฐานขั้นต่ำ
- ระยะทางจากบ้านนักเรียนถึงโรงเรียน
- การคมนาคมที่นักเรียนใช้มาโรงเรียน
- ฐานะทางเศรษฐกิจของบิดามารดา
- การศึกษาของบิดามารดา
- ทิศนคติของสังคมที่มีต่อสถานศึกษา
- มลภาวะที่รบกวนสถานศึกษา

ฯลฯ

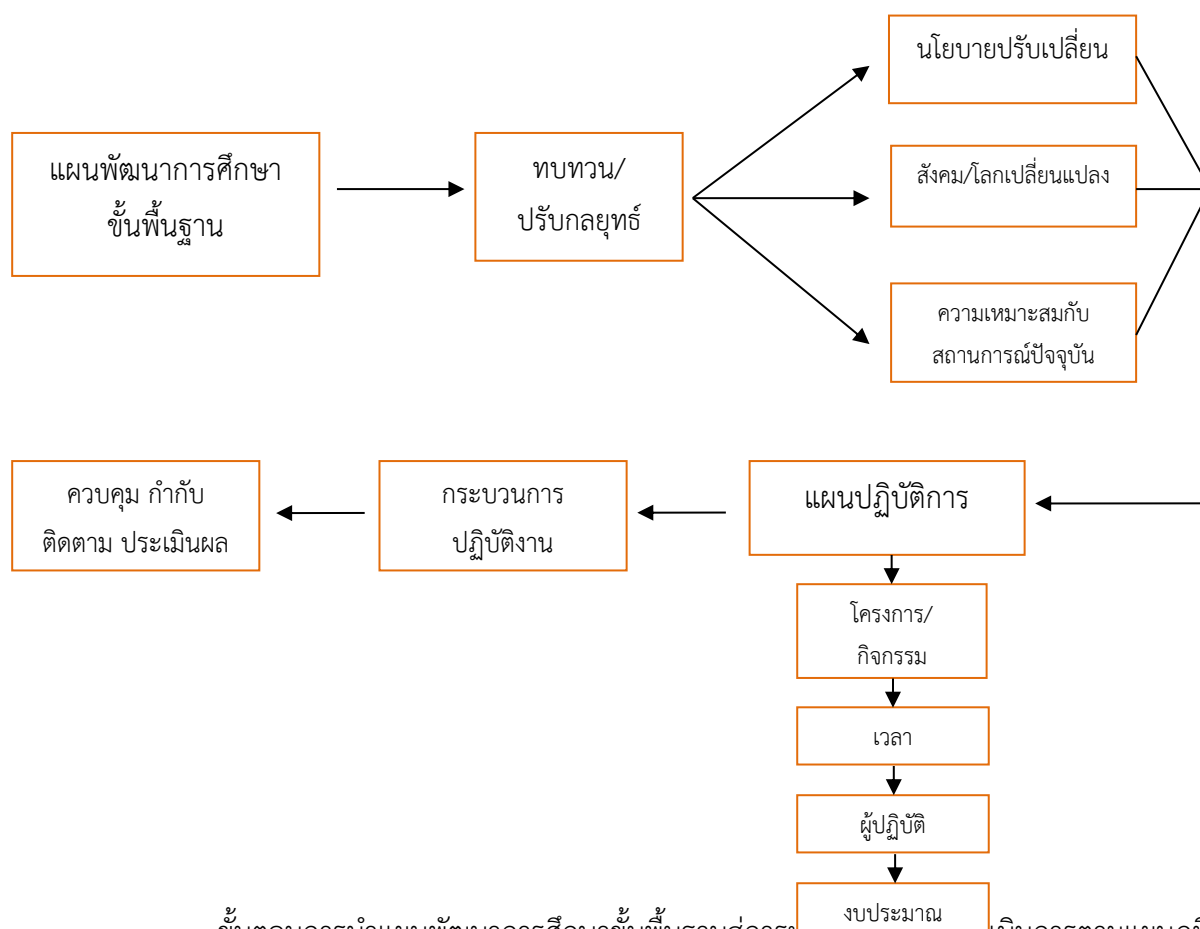
การนำข้อมูลสถิติจากคลังข้อมูลของหน่วยงานเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากปัจจุบันสังคมมีความสลับซับซ้อน สิ่งแวดล้อมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การนำข้อมูลสถิติมาใช้จึงต้องอาศัยการศึกษาวิเคราะห์และการเข้าถึงข้อมูลที่ต้องการ เทียบตรง รวดเร็ว เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการวางแผน การกำหนดเป้าหมายพัฒนา หรือค้นหาข้อผิดพลาด ตลอดจนนำมาบริหารจัดการ ดำเนินการ ส่งเสริมพัฒนาและแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่แท้จริงได้ตรงตามสาเหตุ โดยการจัดโครงการกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในการจัดการศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพแก่เด็กและเยาวชนให้มีขีดความสามารถที่จะดำรงชีวิตอยู่ในสังคมแห่งการแข่งขันทางเศรษฐกิจยุคใหม่ในอนาคตได้

ส่วนที่ 3

แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ

การนำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ เป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ในช่วงการปฏิบัติ ซึ่งจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขั้นตอนตามรายละเอียดแผนภูมิ ดังนี้

แผนภูมิ การนำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ



ขั้นตอนการนำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินการตามแผนภูมิ โดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์

2. ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

- นโยบายหน่วยเหนือ หรือนโยบายหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยน
- สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวการณ์
- กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

3. จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องแปลงแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ เป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดงบประมาณ จากการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ

4. ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน ระบบงาน บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวมีองค์ความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจากการพัฒนาองค์กร การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blue print for Change) เป็นต้น

5. ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการดังนี้

- ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน
- กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน
- การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น ๆ

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการ คือ แผนที่จัดทำขึ้นสำหรับใช้ในการบริหารหน่วยงานให้เกิดความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนด มีระบบการทำงานที่ชัดเจนและเป็นขั้นตอน มีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีการตรวจสอบผลการทำงาน

ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องอาศัยแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกันทั้งในแง่ของทิศทางและจังหวะเวลา แผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแผนระยะสั้นที่มีระยะเวลาในการดำเนินงานภายในหนึ่งปี เป็นแผนที่ถ่ายทอดแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานลงสู่การปฏิบัติเพื่อดำเนินการจริงตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะต้องดำเนินการในปีนั้น ๆ ซึ่งงบประมาณแต่ละโครงการ/กิจกรรม ที่บรรจุในแผนปฏิบัติการประจำปี ได้รับจัดสรรจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นวงเงินรวม (Block Grant) ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถนำไปบริหารจัดการได้ตามความต้องการจำเป็น เพื่อให้เกิดความสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ จุดเน้น ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและรัฐบาล

แผนงานและโครงการ

แผนงาน หมายถึง กลุ่มของงานหรือโครงการที่มีความเกี่ยวข้องสอดคล้องเชื่อมโยงกันที่อยู่ภายใต้ภารกิจ หน้าที่ของหน่วยงานหนึ่ง ๆ เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน

โครงการ หมายถึง กิจกรรมที่เป็นหน่วยอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผนและนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดโดยแผนสำหรับกิจการต่าง ๆ ต้องระบุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด อีกความหมายหนึ่ง โครงการ คือ การวางแผนล่วงหน้า ที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า แต่ละโครงการ มีเป้าหมายเพื่อการผลิตหรือการให้บริการเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของแผนงาน ดังนั้น โครงการจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการวางแผนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

ลักษณะโครงการที่ดี

1. กำหนดขึ้นจากข้อมูลที่เป็นความจริง และได้รับการวิเคราะห์อย่างรอบคอบ สามารถแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. สอดคล้องกับนโยบาย จุดเน้นของหน่วยเหนือ กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานและปฏิบัติงานได้
3. รายละเอียดของโครงการมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน เช่น วัตถุประสงค์สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล วิธีดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป็นต้น
4. อ่านแล้วเข้าใจว่าเป็นโครงการอะไร ทำไปเพื่ออะไร มีขอบเขตการดำเนินงาน แคไหน และมีประโยชน์อย่างไร
5. ระยะเวลาในการดำเนินงานมีการระบุวันที่เริ่มต้นและสิ้นสุด
6. กำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม มีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดผลตอบแทนคุ้มค่า
7. มีวิธีการติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน

การเขียนโครงการ

การเขียนโครงการในแผนปฏิบัติการมีเค้าโครงการเขียนหลายรูปแบบซึ่งแล้วแต่หน่วยงานจะใช้เค้าโครงแบบใด ซึ่งรูปแบบของหน่วยงานต่าง ๆ อาจจะแตกต่างกันไป ในที่นี้จะขอแนะนำเสนอการเขียนรูปแบบการเขียนโครงการ จำนวน 2 รูปแบบ ได้แก่

การเขียนโครงการ

1. แบบประเพณีนิยม (Conventional method)

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 |
|-----|---------|-------------------|--------------|
| | | | |

5. รายละเอียดการใช้งบประมาณ

ใช้งบประมาณจากแผนงาน(สร้างและกระจายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและเป็นธรรม)
 งบ(ดำเนินงาน,เงินอุดหนุน ฯลฯ) จำนวนบาท และงบประมาณจากเงินภายนอก (อบ.ต.
 ทศ.ต) จำนวน บาท รวมงบประมาณทั้งสิ้นบาทเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดังนี้ (ถ้าจ่ายเท่าที่จ่ายจริง
 ทุกรายการ

| ที่ | กิจกรรม/รายการ | เงินงบประมาณ | | | | เงินนอก งบประมาณ | รวม |
|-----|---------------------|--------------|--------|-------|-----|---------------------|-----|
| | | ตอบแทน | ใช้สอย | วัสดุ | รวม | | |
| | <u>กิจกรรมที่ 1</u> | | | | | | |
| | 1.1 | | | | | | |
| | 1.2 | | | | | | |
| | <u>กิจกรรมที่ 2</u> | | | | | | |
| | 2.1 | | | | | | |
| | 2.2 | | | | | | |
| | <u>กิจกรรมที่ 3</u> | | | | | | |
| | 3.1 | | | | | | |
| | 3.2 | | | | | | |
| | รวมงบประมาณ | | | | | | |

6. การประเมินผล

| ตัวชี้วัดความสำเร็จ | เป้าหมาย | วิธีการประเมิน | เครื่องมือที่ใช้ |
|---------------------|----------|----------------|------------------|
| | | | |

7. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

.....

(ลงชื่อ)ผู้เสนอโครงการ (ลงชื่อ)ผู้เห็นชอบโครงการ
 (.....) (.....)
 ตำแหน่ง..... ตำแหน่ง.....

(ลงชื่อ)ผู้อนุมัติโครงการ
 (.....)
 ตำแหน่ง.....

รายละเอียดคำอธิบายเค้าโครงของโครงการ

1. โครงการ

การตั้งชื่อโครงการต้องตั้งชื่อให้สอดคล้องกับงานที่ทำ มีความชัดเจนในตัวเป็นที่เข้าใจง่าย ง่ายๆ ใ้ใจคนอ่าน สั้นกะทัดรัด ชื่อโครงการบ่งบอกว่าจะทำอะไร เช่น

- โครงการพัฒนาทักษะการอ่าน นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3
- โครงการอบรมมัคคุเทศก์น้อย
- โครงการหมอภาษา
- โครงการพัฒนาทักษะการเขียนเชิงสร้างสรรค์
- โครงการวิจัยและพัฒนาเด็กเรียนช้า

ฯลฯ

2. แผนงาน

แผนงานเป็นไปตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ที่กำหนดไว้ในแต่ละปี เพื่อการเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ได้แก่

- แผนงานป้องกันและปราบปรามการทุจริต
- แผนงานแก้ไขปัญหาและพัฒนาจังหวัดชายแดนภาคใต้
- แผนงานฟื้นฟูความสัมพันธ์และพัฒนาความร่วมมือกับประเทศในภูมิภาค
- แผนงานสนับสนุนเครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพาเพื่อการศึกษา
- แผนงานสนับสนุนการจัดการศึกษาตั้งแต่ปฐมวัยจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- แผนงานสร้างและกระจายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและเป็นธรรม

3. สนองกลยุทธ์

เป็นการสื่อให้ทราบว่าโครงการที่จัดทำขึ้นตอบสนองหรือสอดคล้องกับกลยุทธ์ใดของหน่วยงาน โดยให้ใส่เลขช่อกกลยุทธ์และชื่อกกลยุทธ์ของหน่วยงานที่สอดคล้องกับโครงการที่จะจัดทำ

4. ลักษณะโครงการ

เป็นการระบุว่าเป็นโครงการใหม่ หรือโครงการต่อเนื่อง...จากปีที่ผ่านมา

5. ผู้รับผิดชอบ

ระบุชื่อของผู้ที่จะเป็นผู้ดำเนินงานโครงการนี้ หากมีผู้ดำเนินการหลายคนก็ให้ระบุชื่อไว้ทุกคน หากไม่สามารถระบุชื่อทุกคนได้ ให้ระบุผู้ดำเนินการหลักและคณะ

6. ระยะเวลาการดำเนินการ

เวลา หมายถึง เวลาที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ โดยเริ่มนับตั้งแต่วันที่เริ่มดำเนินการจนถึงวันสิ้นสุดโครงการ เช่น

- 1 ตุลาคม 2555 - 30 กันยายน 2556
- 15 พฤษภาคม 2556 - 30 กันยายน 2556

7. หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผลจะตอบคำถามว่า ทำไมจึงต้องทำโครงการนั้น หลักการและเหตุผลจะบอกถึงความจำเป็นและความเป็นมาของโครงการ มีข้อมูลที่ใช้แสดงเหตุผลหรืออ้างอิงในการทำโครงการ ผู้เสนอโครงการจึงต้องให้เหตุผลหรือแสดงถึงที่มาและความจำเป็นในการจัดทำโครงการให้ชัดเจน แสดงข้อมูลมีตัวเลขสนับสนุนให้มีน้ำหนักแสดงเหตุผลความจำเป็นในการทำโครงการนั้น

8. วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ของโครงการเป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่า *ถ้าทำตามโครงการแล้วผลงานใดจะเกิดขึ้น* ผลผลิตที่เกิดขึ้นคืออะไร ข้อความที่แสดงวัตถุประสงค์ ต้องระบุชัดเจน ต้องมีลักษณะที่จำเพาะเจาะจงไม่คลุมเครือ คำที่แสดงวัตถุประสงค์คือคำที่วัดได้ นับได้ เป็นสิ่งที่ทำได้ เช่น

- ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความสามารถในการกระบวนกรจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์
- นักเรียนที่มีภาวะทางโภชนาการลดลง

ฯลฯ

9. เป้าหมาย

เป็นการกำหนดผลงานในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าจะปฏิบัติอย่างไร จำนวนเท่าใด ในเงื่อนไขเวลาอย่างไร เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อ เป้าหมายอาจจะแสดงได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เช่น

- อบรมบุคลากรกลุ่มนโยบายและแผนและผู้สนใจ จำนวน 930 คน 4 วัน
- นักเรียนทุกคนได้รับประทานอาหารกลางวันและอาหารเสริมนม

ฯลฯ

10. กิจกรรมและการดำเนินงาน

กิจกรรม หมายถึง วิธีการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายในแต่ละข้อ จะแสดงวิธีปฏิบัติตามลำดับขั้นตอนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายต่างๆ ตามที่กำหนดไว้ ซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ ของโครงการต่อไป ขั้นตอนของกิจกรรมจะแสดงให้เห็นเด่นชัดว่าใคร (who) ทำอะไร (what) ทำเมื่อใด (when) ในกิจกรรมดำเนินงานจะบอกช่วงระยะเวลา *ที่จะดำเนินงานตามโครงการ* ตั้งแต่เริ่มกิจกรรมแรกจนเสร็จสิ้น นอกจากนั้นแล้วยังจะต้องระบุไว้ในแต่ละกิจกรรม *ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบ* เพื่อหาผู้รับผิดชอบในการดำเนินการกิจกรรมในแต่ละกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จ

11. รายละเอียดการใช้งบประมาณ

ใช้งบประมาณจากแผนงานสร้างและกระจายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและเป็นธรรม
งบดำเนินงาน จำนวน 55,000 บาท เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดังนี้ (ถัวจ่ายเท่าที่จ่ายจริงทุกรายการ)

| ที่ | กิจกรรม/รายการ | เงินงบประมาณ | | | | เงินนอก งบประมาณ | รวม |
|-----|--|--------------|---------------|--------------|---------------|---------------------|---------------|
| | | ตอบแทน | ใช้สอย | วัสดุ | รวม | | |
| 1 | ประชุมครูภาษาไทย ชั้น ป. 3 จำนวน 100 คน เวลา 2 วัน | | | | | | |
| | 1.1 ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม (100 คน X 4 มื้อ X 25 บาท) | - | 10,000 | - | 10,000 | - | 10,000 |
| | 1.2 ค่าอาหารกลางวัน (100 คน X 2 วัน X 100 บาท) | - | 20,000 | - | 20,000 | - | 20,000 |
| | 1.3 ค่าตอบแทนวิทยากร 6 ชม. (6 ชม. X 600 บาท) | 3,600 | - | - | 3,600 | - | 3,600 |
| | 1.4 ค่าวัสดุ /เอกสารประกอบอบรม | - | - | 5,000 | 5,000 | - | 5,000 |
| | 1.5 ค่าห้องประชุม 3 วัน | | 5,000 | | | | 5,000 |
| 2 | ติดตาม ประเมินผลโครงการ | | | | | | |
| | 2.1 เบี้ยเลี้ยงคณะกรรมการ 5 คน X 10 วัน X 120 บาท | | 6,000 | | 6,000 | | 6,000 |
| | 2.2 ค่าพาหนะ (เหมาจ่าย) | | 4,000 | | 4,000 | | 4,000 |
| 3 | สรุป และรายงานผลโครงการ | | | 1,400 | | | 1,400 |
| | รวมงบประมาณ | 3,600 | 45,000 | 6,400 | 55,000 | - | 55,000 |

12. การประเมินผล

การประเมินผลเป็นการกำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้วัดในโครงการนี้และบอกวิธีการที่จะประเมิน และเครื่องมือที่ใช้ประเมิน โดยแยกออกเป็นดังนี้

- 1) ตัวชี้วัดความสำเร็จ กำหนดตัวชี้วัดที่จะวัดผลสำเร็จ (Output , Outcome) ของโครงการ เช่น ร้อยละของนักเรียนที่อ่านคล่อง , ความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อโครงการอ่านคล่องเขียนคล่อง
- 2) เป้าหมาย ให้ระบุเป้าหมายที่ต้องการจะเกิดขึ้นเป็นเชิงปริมาณ เช่น ร้อยละ 80 หรือ ระดับความสำเร็จ เช่น ระดับ พอใช้ ระดับดี เป็นต้น
- 3) วิธีการประเมิน ให้ระบุวิธีประเมิน เช่น ทดสอบ , สัมภาษณ์ , สังเกต
- 4) เครื่องมือที่ใช้ ให้ระบุเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เช่น แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์ และแบบสังเกต เป็นต้น

13. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการ หมายถึง “ผลพลอยได้” หรือ “ประโยชน์ที่เป็นผลพลอยได้” เป็นผลที่อาจได้รับนอกเหนือจากผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยทั่วไป ผลที่คาดว่าจะได้รับมักจะเกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการ แต่แท้ที่จริงแล้วผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นผลที่**อาจจะ**เป็นผลต่อเนื่องจากการทำโครงการ เช่น

- นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้จากการอ่านโดยวิธีหลากหลายทำให้มีนิสัยรักการอ่าน
- นักเรียนมีทักษะในการฝึกวิชาชีพและนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

การวิเคราะห์ความสมบูรณ์หรือความถูกต้องของโครงการ

ในการเขียนโครงการ ผู้เขียนอาจตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องในเนื้อหาตามหลักของการเขียนโครงการได้โดยใช้ตารางการวิเคราะห์ดังนี้

ตัวอย่างการวิเคราะห์การเขียนโครงการ

ให้นำโครงการที่เขียนเสร็จแล้วมาวิเคราะห์ให้คะแนนตามตารางด้านล่าง

คะแนน 1 หมายถึง น้อย หรือ ไม่มี คะแนน 2 หมายถึง ปานกลาง คะแนน 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 ความเป็นไปได้ 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 | | | | |
| 8. การประเมินผล | 8.1 ตัวชี้วัดสามารถวัดได้ 8.2 เป้าหมายเป็นไปได้อย่าง สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยเหนือ 8.3 บอกวิธีการที่จะประเมิน 8.4 บอกเครื่องมือที่ใช้ประเมิน | | | | |
| 9. ผลที่คาดว่าจะได้รับ | 9.1 บอกผลที่คาดว่าจะได้รับหลังสิ้นสุดโครงการ 9.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับบอกเป็นผลลัพธ์ (Outcomes) 9.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับสูงกว่าวัตถุประสงค์ | | | | |
| รวมคะแนน | | | | | |

ถ้าได้คะแนน 70 – 78 คะแนน เป็นโครงการที่ดี ถ้าได้คะแนน 61 – 69 คะแนน เป็นโครงการที่พอใช้

ถ้าได้

คะแนนต่ำกว่า 61 คะแนน เป็นโครงการที่ต้องปรับปรุง

2. รูปแบบ Log Frame

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

รูปแบบของการวางโครงการแบบ Log Frame

รูปแบบของการเขียนโครงการแบบ Log Frame ที่นิยมกันจะเป็นแบบตาราง 4 X 4 หรือตาราง 16 ช่อง และ 5 X 4 หรือ 20 ช่อง โดยจะเรียงลำดับจากแถวบนสุดของตารางในแนวนอน ซึ่งเริ่มตั้งแต่มุมบนซ้ายมือ ดังนี้

1. *สาระสำคัญ / คำสรุป* (NS = Narrative Summary) คือการชี้ให้เห็นว่าโครงการจะดำเนินไปได้ต้องมีรายละเอียดสรุปเป็นข้อ ๆ และในสาระที่สรุปควรตรวจนับได้ในเชิงปริมาณ 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) คือ การชี้ให้เห็นว่ารายการในแต่ละแถวในคอลัมน์ที่ 3 มีวิธีการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลอยู่ด้วย โดยแสดงให้เห็นว่าตัวบ่งชี้ความสำเร็จดังกล่าวจะมีวิธีการตรวจวัดได้อย่างไร หรือระบุแหล่งที่จะให้ได้มาซึ่งข้อมูลดังกล่าว

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

| สาระสำคัญ โดยสรุป(NS) | ตัวชี้วัดความสำเร็จ (OVI) | แหล่งข้อมูลและวิธีพิสูจน์ (MOV) | เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ (IA) |
|-----------------------------------|--|--|--|
| จุดมุ่งหมาย ของแผน(Goal) | ตัวชี้วัดที่จะบ่งบอกถึงความสำเร็จตาม จุดหมายของแผน | แหล่งข้อมูลที่จะวัดได้ถึงการบรรลุ ความสำเร็จของแผน | เงื่อนไขที่จะช่วยให้จุดมุ่งหมาย ของแผนบรรลุผลสำเร็จ |
| วัตถุประสงค์ (Purpose) | ตัวชี้วัดที่จะวัดความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่วางไว้เมื่อโครงการ สิ้นสุด | แหล่งข้อมูลที่จะวัดความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์ | เงื่อนไขที่จะช่วยให้วัตถุประสงค์ ของแผนบรรลุผลสำเร็จตาม ที่ตั้งไว้ |
| ผลผลิตของ โครงการ (Outputs) | ตัวชี้วัดความสำเร็จของงานหรือ ผลผลิตเพื่อความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ | แหล่งข้อมูลที่จะตรวจวัดผลผลิต หรือผลงาน | ข้อสมมุติฐานสำคัญที่ผลงานจะ บรรลุตาม Purpose ที่วางไว้ |
| กิจกรรม (Activities) | ระบุกิจกรรมที่จะต้องทำ ระบุช่วงเวลาที่ทำกิจกรรม | แหล่งแสดงรายการที่ยืนยันว่าได้มี การจัดกิจกรรมตามที่กำหนดจริง | เงื่อนไขจากปัจจัยภายนอกที่จะทำ ให้เกิดกิจกรรมของโครงการ |
| ปัจจัยนำเข้า (Input) | ระบุรายละเอียดของทรัพยากร ที่ใช้จริง | แหล่งข้อมูลที่แสดงรายการ การใช้ทรัพยากรในแต่ละกิจกรรมจริง | ข้อกำหนดเกี่ยวกับการได้มาซึ่ง ทรัพยากรในการดำเนินโครงการ |

ตัวอย่างการเขียนโครงการแบบตารางเหตุผลสัมพันธ์ (Log Frame)

ชื่อโครงการ : อบรมครูสอนวิทยาศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษ

| รายการ | สรุปสาระสำคัญ (NS) | ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (OVI) | แหล่งข้อมูล/วิธีพิสูจน์ (MOV) | เงื่อนไขความสำเร็จ (IA) |
|---------|---|--|---|--|
| Goal | นักเรียนมีความรู้ และสื่อสารกับประเทศ อาเซียนได้ | จำนวนนักเรียนที่มีความรู้ และสื่อสารกับประเทศ อาเซียนได้ | การประกาศรายชื่อ นักเรียนที่ประสบ ผลสำเร็จในการเรียน วิทยาศาสตร์เป็น ภาษาอังกฤษ | โรงเรียนเรียนมีทรัพยากร เพียงพอในการจัดการเรียนรู้ |
| 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. ความสามารถของครูใน การถ่ายทอดความรู้ให้กับ นักเรียน 2. สื่อ อุปกรณ์ สถานที่ ที่ เพียงพอ เหมาะสม |
| Output | ครูที่ผ่านการอบรม สอนได้อย่างมีคุณภาพ | ครูร้อยละ 100 สอนนักเรียนได้อย่าง มีคุณภาพ | ประเมินครูหลังการ อบรม | 1. ครูนำแผนไปใช้อย่าง จริงจังและต่อเนื่อง 2. ครูมีการติดตาม ประเมินผล การดำเนินงาน |

| รายการ | สรุปสาระสำคัญ (NS) | ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ (OVI) | แหล่งข้อมูล/วิธีพิสูจน์ (MOV) | เงื่อนไขความสำเร็จ (IA) |
|------------|---|--|---|--|
| Activities | <ol style="list-style-type: none"> พัฒนา อบรมครูเกี่ยวกับหลักสูตร วิทยาศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษ อบรมครูเกี่ยวกับเทคนิคการจัดกิจกรรมการสอน วิทยาศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษ | <ol style="list-style-type: none"> มีหลักสูตรการสอน วิทยาศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษ มีการจัดกิจกรรม การเรียนการสอน วิทยาศาสตร์เป็นภาษาอังกฤษ | <ol style="list-style-type: none"> หลักสูตรที่จัดทำ ข้อมูลจากโรงเรียน ที่ครูผ่านการอบรม | <ol style="list-style-type: none"> วิทยากรมีความรู้ ความสามารถ ครูมีมาตรฐาน การจัดการเรียนรู้ มีการติดตามผล การนำไปใช้ ผู้เข้ารับการอบรม มีความตระหนัก |
| Input | <ol style="list-style-type: none"> ครูชั้นประถม ศึกษาปีที่ 4-6 จำนวน 100 คน ใช้งบดำเนินงาน จำนวน 50,000 บาท | <ol style="list-style-type: none"> จำนวนครูที่เข้ารับการอบรม งบประมาณที่ใช้ <ul style="list-style-type: none"> - ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม - ค่าอาหารกลางวัน - ค่าวัสดุ - ค่าวิทยากร | ข้อมูลจากกลุ่มพัฒนาบุคลากร | <ol style="list-style-type: none"> ได้รับการสนับสนุน จากโรงเรียนในการส่งครูเข้ารับการอบรม ได้รับการสนับสนุน งบประมาณอย่างเพียงพอ |

ข้อดีและข้อจำกัดของ Log Frame

ข้อดี ของการวางแผนโครงการแบบ Log Frame ที่สำคัญ คือ สามารถบรรจุเนื้อหาสาระจำนวนมากไว้ในตารางหน้าเดียวกัน โดยอาศัยหลักเหตุผลสัมพันธ์ ซึ่งทำให้ผู้อนุมัติโครงการ (Project Decision Maker) สามารถพิจารณาได้ง่าย ทำให้ประหยัดเวลา ในการตัดสินใจอนุมัติโครงการ นอกจากนี้ยังเป็นแนวทางในการนำโครงการไปปฏิบัติที่ดี เพราะสามารถดำเนินกิจกรรมได้ง่าย และสะดวกต่อการติดตามประเมินผลโครงการ เนื่องจากในตารางมีการกำหนดกรอบแนวทางในการประเมินผล โดยพิจารณาจากตัวชี้วัดผลงาน ตลอดจนแหล่งข้อมูลและวิธีการตรวจสอบได้ด้วย กรณีโครงการปฏิบัติไปแล้วไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็สามารถใช้ตารางเหตุผลสัมพันธ์เป็นแนวทางในการตัดสินใจว่าสมควรจะปรับปรุงโครงการหรือไม่ ประการใด เพื่อให้โครงการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สำหรับข้อจำกัด ของการวางแผนโครงการแบบ Log Frame นั้นอยู่ที่การเตรียมข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ให้ครบถ้วนก่อนสรุปลงในตาราง ซึ่งหน่วยงานต่างๆ มักมีปัญหา เพราะไม่ค่อยมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน หรือมีข้อมูลไม่เพียงพอ นอกจากนี้ การเขียนรายละเอียดของโครงการ ลงในแต่ละช่องของตารางจะต้องเขียนให้สั้น กะทัดรัด แต่ได้สาระสำคัญ ซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการเขียนโครงการพอสมควร มิฉะนั้น การเขียนข้อความแต่ละช่องจะไม่สัมพันธ์กัน นอกจากนี้ในตารางเหตุผล

สัมพันธ์ยังขาดรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินงานในโครงการ ซึ่งทำให้ผู้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับโครงการ ไม่สามารถเข้าใจโครงการได้อย่างลึกซึ้ง ถ้าต้องการจะศึกษาโครงการทั้งระบบ

ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนโครงการแบบ Log Frame กับการวางแผนโครงการแบบทั่วไป

ที่ผ่านมาหน่วยงานของภาครัฐราชการมักนิยมวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยม หรือแบบทั่วไปมาก แต่ในปัจจุบันหลายหน่วยงานเริ่มให้ความสำคัญและเน้นให้วางแผนโครงการแบบ Log Frame มากขึ้น เพราะเป็นการวางแผนปฏิบัติการที่มีความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของสาระสำคัญต่างๆ อันจะนำมาซึ่งการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ ดังนั้น ผู้ที่จะวางแผนโครงการแบบ Log Frame จึงควรทราบข้อแตกต่างของการวางแผนโครงการแบบ Log Frame กับการวางแผนโครงการแบบทั่วไป ดังนี้

1. ในสาระสำคัญของโครงการ การวางแผนโครงการแบบทั่วไป นั้นจะมีรายละเอียดมากกว่าการวางแผนโครงการแบบ Log Frame เพราะมีรายละเอียดของโครงการตั้งแต่ หลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณและทรัพยากร ผู้รับผิดชอบ สถานที่ดำเนินการ ผลที่คาดว่าจะได้รับ และวิธีการประเมินผลโครงการ ฯลฯ แต่การวางแผนโครงการแบบ Log Frame จะมีเพียงการกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ ผลงานหรือผลผลิตของโครงการ ปัจจัยนำเข้า หรือกิจกรรมและทรัพยากรที่ใช้เท่านั้น

2. การวางแผนโครงการแบบ Log Frame เน้นจุดมุ่งหมายของแผนและวัตถุประสงค์ของโครงการ เป็นสำคัญ ในขณะที่การวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยมเน้นการบรรลุเป้าหมายเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ และการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

3. การวางแผนโครงการแบบ Log Frame เน้นความเป็นตรรกวิทยาหรือความสัมพันธ์เชิงเหตุผลอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงกันตลอด

4. การวางแผนโครงการแบบ Log Frame นั้นการพิจารณางบประมาณจะง่ายกว่าการวางแผนโครงการแบบประเพณีนิยม เพราะจะทราบว่ากิจกรรมใดใช้ทรัพยากรอะไร มีค่าใช้จ่ายเท่าใด

แนวทางการคัดเลือกโครงการ

โครงการที่แต่ละกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/โรงเรียน เสนอในแต่ละปีจะมีเป็นจำนวนมากกว่างบประมาณที่มีอยู่หรือมากกว่างบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากหน่วยงานต้นสังกัด งบประมาณบางโครงการสูงเกินความจำเป็น จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องจัดทำเกณฑ์หรือกระบวนการเพื่อพิจารณาคัดเลือกโครงการที่สำคัญและจำเป็นต่อหน่วยงานให้พอดีกับงบประมาณที่มีอยู่

เกณฑ์การคัดเลือกโครงการ

| เกณฑ์ | คำอธิบาย | น้ำหนักคะแนน |
|---|--|--------------|
| 1.เชื่อมโยงกับนโยบาย/กลยุทธ์/จุดเน้นของ สพฐ. สพป./สพม./โรงเรียน | โครงการที่จัดทำเชื่อมโยงกับนโยบาย และ สมองกลยุทธ์/จุดเน้นของหน่วยเหนือ | 20 |
| 2.ความพร้อม/ศักยภาพของบุคลากรที่จัดทำโครงการ | บุคลากรมีความพร้อมในการดำเนินโครงการ มากน้อยเพียงใด (คณะกรรมการ,วิทยากร) | 15 |
| 3.งบประมาณที่ใช้ | ความประหยัด ความคุ้มค่าของงบประมาณ | 15 |
| 4.ความซ้ำซ้อนกับโครงการอื่น | มีความซ้ำซ้อนและเชื่อมโยงกับโครงการอื่นอย่างไร | 15 |
| 5.ประโยชน์ที่จะได้รับ | ผลผลิต ผลลัพธ์ เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน/ชุมชน มากน้อยเพียงใด | 20 |
| 6.ความเสี่ยง | โครงการไม่มีความเสี่ยงและโอกาสในการ เกิดความเสี่ยง | 15 |
| รวม | | 100 |

สรุปการเขียนโครงการที่ดีจะต้องสามารถตอบคำถามต่อไปนี้ได้

- | | | |
|--|---------|---------------------------|
| 1. โครงการอะไร | หมายถึง | ชื่อโครงการ |
| 2. ทำไมต้องทำโครงการนี้ | หมายถึง | หลักการและเหตุผล |
| 3. ทำเพื่ออะไร | หมายถึง | วัตถุประสงค์ |
| 4. ทำอะไรในปริมาณเท่าใด | หมายถึง | เป้าหมาย |
| 5. ทำอย่างไร ที่ไหน | หมายถึง | กิจกรรม |
| 6. ใช้เงินเท่าไร อย่างไร | หมายถึง | งบประมาณ |
| 7. ทำเมื่อใด และนานแค่ไหน | หมายถึง | ระยะเวลาดำเนินการ |
| 8. ใครทำ | หมายถึง | ผู้รับผิดชอบโครงการ |
| 9. บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายหรือไม่ | หมายถึง | การประเมินผล |
| 10. ได้อะไรเมื่อสิ้นสุดโครงการ | หมายถึง | ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ |

ส่วนที่ 4

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ (Results Based Management : RBM) และแนวคิด การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) ทำให้หน่วยงานภาครัฐบาล ต้องจัดทำตัวชี้วัดผลผลิตและผลลัพธ์ (Output-Outcomes Indicators) ที่สามารถวัดได้ในเชิงรูปธรรม ประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ประเมินประสิทธิผลจากการดำเนินงาน ประเมินความคุ้มค่าของภารกิจภายใต้กระบวนการดำเนินงานที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อการปรับปรุงการทำงาน ปรับปรุงการจัดสรรทรัพยากร และควบคุมปัจจัยภายนอกที่มีต่อความสำเร็จในการดำเนินงานของหน่วยงาน การกำหนดตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย เป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดความก้าวหน้าของการบรรลุเป้าหมาย ความสำเร็จในแต่ละกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องสามารถวัดและกำหนดค่าเป้าหมายได้ เป้าหมายความสำเร็จจะต้องมีตัวชี้วัดเพื่อให้เห็นถึงความสำเร็จเป็นรูปธรรม

ความหมาย

ตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicators) หมายถึง : เครื่องมือที่ใช้ในการบ่งชี้ว่าหน่วยงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละยุทธศาสตร์ ในแต่ละตัวชี้วัดจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ประกอบด้วย ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลข เช่น ร้อยละ (Percentage) จำนวน (Number) อัตราส่วน (Ratio) ค่าเฉลี่ย (Mean) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) และระดับความสำเร็จ (Milestone)

ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด : คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่หน่วยงานต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละเป้าประสงค์ และการกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่สมบูรณ์แบบจำเป็นต้องกำหนด ค่าวิกฤติและค่ายอมรับควบคู่กับค่าเป้าหมาย อธิบายได้ดังนี้

ค่าวิกฤติ เป็นค่าที่ยอมรับได้ในระดับต่ำสุด หรือ ค่าที่บ่งชี้ต่อความล้มเหลวของหน่วยงาน
ค่ายอมรับ เป็นค่าที่ยอมรับได้ ส่วนใหญ่นิยมเป็นค่าเดียวกับเป้าหมาย บ่งชี้ความสำเร็จของหน่วยงาน

ข้อมูลจากค่าวิกฤติและค่ายอมรับ จะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารประกอบการตัดสินใจต่อไป นอกจากนี้ การกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัด สามารถเขียนได้ทั้งค่าเป้าหมายที่ผ่านมา และเป้าหมายในอนาคต ในรูปข้อมูลพื้นฐาน (Base Line)

ประเภทของตัวชี้วัด

1. แบ่งตามลำดับชั้นตามยุทธศาสตร์

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

1.2 ระดับยุทธศาสตร์กระทรวง กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกระทรวงที่มีผลประโยชน์ของกลุ่มสังคมที่เป็นเป้าหมาย เช่น คุณภาพการศึกษา โอกาสทางการศึกษา (Ministerial Policy Indicator)

1.3 ระดับกลยุทธ์ของกรม กำหนดประเด็นตัวชี้วัดความสำเร็จของกรมที่มีต่อกลุ่มเป้าหมายผลรับบริการ ลักษณะผลประโยชน์เฉพาะ เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การอ่านออกเขียนได้ (Outcome Indicator)

1.4 ระดับกิจกรรมนำส่งผลผลิต กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จจากการจัดทำกิจกรรมด้วยการใช้คำกริยาเป็นรูปธรรม (Output Indicator)

2. แบ่งเชิงระบบ

2.1 ตัวชี้วัดที่เป็นตัวป้อน (Inputs) เช่น อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ร้อยละของนักเรียนที่ได้รับการเตรียมความพร้อม จำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน และจำนวนสิ่งอำนวยความสะดวกต่อนักเรียน เป็นต้น

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

2.3 ตัวชี้วัดที่เป็นผลผลิต (Outputs) เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน อัตราการสำเร็จการศึกษา เป็นต้น

2.4 ตัวชี้วัดที่เป็นผลลัพธ์ (Outcomes) เช่น อัตราการศึกษาต่อระดับสูงขึ้น อัตราการมีงานทำหลังจบการศึกษา การได้รับรางวัลการแข่งขันต่าง ๆ เป็นต้น

2.5 ตัวชี้วัดที่เป็นผลกระทบ (Impacts) เช่น ความสุขเพิ่มขึ้น ฐานะความเป็นอยู่ดีขึ้น ความสามารถในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น และความสามารถในการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

องค์ประกอบของตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ใช้ตัวเลขที่เป็น อัตราส่วนมาตรา (Ratio 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 ให้ระบุค่าใช้จ่ายของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น ราคาต่อหน่วยที่ลดลง หรือ ราคาต่อหน่วยในวงเงินที่กำหนด อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อหัว ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้

กระบวนการกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าประสงค์ ดังนั้น ในการกำหนดตัวชี้วัดจึงจำเป็นต้องพิจารณาให้ครอบคลุมเป้าประสงค์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. นำประเด็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยกำหนดว่า วัตถุประสงค์ของการกำหนดตัวชี้วัดนั้น เป็นตัวชี้วัดประเภทใดหรือระดับใด เช่น ระดับกระทรวง ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับโรงเรียน

| ประเด็นกลยุทธ์ | เป้าประสงค์ | ระดับตัวชี้วัด | | | |
|----------------|-------------|----------------|------|-----|----------|
| | | กระทรวง | สพฐ. | สพท | โรงเรียน |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

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

3. กำหนดองค์ประกอบของตัวชี้วัดว่าจะแบ่งเป็นด้านใดบ้าง ถ้าเป็นระดับกระทรวงและกรม ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดด้านปริมาณ คุณลักษณะ เวลา กลุ่มเป้าหมายและสถานที่ สำหรับกลุ่มที่ต่ำกว่าระดับกรมหรือในระดับผลผลิต มีองค์ประกอบด้าน ปริมาณ คุณลักษณะ ต้นทุน และเวลา

4. เขียนตัวชี้วัดโดยระดมสมองสร้างตัวชี้วัดออกมาให้ได้มากที่สุด แล้วพิจารณากลับกรองจากเกณฑ์ต่อไปนี้

- 4.1 มีความสมเหตุสมผลที่อธิบายได้ (Validity)
- 4.2 ความมีอยู่ของข้อมูล (Availability of Data)
- 4.3 ความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Reliability of Data)
- 4.4 ความเคลื่อนไหวของผลที่เกิดขึ้น (Sensitivity) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปริมาณ

หรือคุณภาพของการดำเนินกิจกรรม

- 4.5 ตัวชี้วัดนั้นสอดคล้องกับยุทธศาสตร์อย่างน้อยเพียงใด
- 4.6 ตัวชี้วัดสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือ

แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่

4.7 ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมีข้อมูลเพียงพอหรือไม่

4.8 ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการข้อมูลมาสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหาหรือมีน้อยเพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูลเพื่อตัวชี้วัดนั้นๆ

4.9 ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัดแต่ละตัวมีความถูกต้องแม่นยำเพียงใด

4.10 ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปพลใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น 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 ข้อมูลพื้นฐานแสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นในอดีต หรือในปัจจุบัน ข้อมูลพื้นฐานเป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะไม่มีข้อมูลพื้นฐาน 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

การกำหนดตัวชี้วัดโครงการ

ในแต่ละโครงการจะต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อเป็นเครื่องบ่งชี้ว่า เมื่อสิ้นสุดโครงการแล้วผลลัพธ์ของโครงการคืออะไร วัดได้อย่างไร ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลข เช่น ร้อยละ จำนวน อัตราส่วน ค่าเฉลี่ย สัดส่วน และอัตราส่วน

ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัด

1. ร้อยละ เช่น ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณธรรม จริยธรรมผ่านเกณฑ์การประเมินที่กำหนด
2. อัตราส่วน เช่น อัตราส่วนนักเรียน : คอมพิวเตอร์ 1 เครื่อง

3. สัดส่วน เช่น สัดส่วนครู : นักเรียนตามเกณฑ์ที่กำหนด
4. จำนวน เช่น จำนวนหลักสูตรที่มีการเรียนการสอนแบบ On Line
5. ค่าเฉลี่ย เช่น ปีการศึกษาเฉลี่ยของประชากรเพิ่มขึ้น เป็น 10 ปี
6. ระดับความสำเร็จ เช่น ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามขั้นตอนของระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามกฎหมายกระทรวง

ความเชื่อมโยงการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของ สพฐ. กับ สพท.

ก่อนที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ตามกลยุทธ์/จุดเน้น จะต้องศึกษา วิเคราะห์ตัวชี้วัดความสำเร็จของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก่อน ทั้งนี้ ข้อควรระวัง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่ควรกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จต่ำกว่าเป้าหมายที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด (อาจมีข้อยกเว้นในจุดเน้นเรื่องผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของกลุ่มสาระหลัก 5 กลุ่มสาระ) ตัวอย่างความเชื่อมโยงตัวชี้วัดความสำเร็จระหว่างสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

| ตัวชี้วัดความสำเร็จของ สพฐ. | ตัวชี้วัดความสำเร็จของ สพท. |
|---|---|
| ร้อยละ 100 ของนักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร | ร้อยละ 100 ของนักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร |
| ร้อยละ 80 ของโรงเรียนต้นแบบประเภทต่างๆ จัดการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน | - ร้อยละ 100 ของโรงเรียนในฝัน จัดการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน - ร้อยละ 80 ของโรงเรียนดีศรีตำบล จัดการเรียนรู้ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน |

การกำหนดค่าเป้าหมายและเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัด

การกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด เป็นการกำหนดระดับหรือมาตรฐานที่ควรจะเป็นเพื่อใช้เกณฑ์การประเมินผลสำเร็จการดำเนินงาน โดยการกำหนดค่าเป้าหมายควรคำนึงถึง ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาความเป็นไปได้และมีความท้าทายในการดำเนินงาน

ลักษณะของการกำหนดค่าเป้าหมายและเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัด

การกำหนดค่าเป้าหมายเพื่อเป็นเกณฑ์การประเมิน แบ่งเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. กำหนดเกณฑ์การประเมินเป็น 2 ระดับ

เป็นการกำหนดระดับหรือตัวเลขขึ้นมาจำนวนหนึ่งเพื่อนำมาเปรียบเทียบกับผลการวัด โดยอาจจะกำหนดให้น้อยกว่าหรือมากกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ จึงจะถือว่าผ่านหรือสำเร็จ เช่น จำนวนผู้เข้าร่วมประชุม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โรงเรียนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจาก สมศ. ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 90 กรณีนี้ถือว่าเท่ากับหรือมากกว่าที่กำหนดไว้จึงจะผ่านเกณฑ์ กรณีที่เป็นเชิงลบ เช่น จำนวนผู้เสียชีวิต สอบตก ขาดเรียน ออก

กลางคัน จะกำหนดให้น้อยกว่าที่กำหนด เช่น นักเรียนระดับประถมศึกษาออกกลางคันไม่เกินร้อยละ 0.2 นักเรียนอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด ไม่เกินร้อยละ 5 เป็นต้น กรณีนี้ถือว่าเท่ากับหรือน้อยกว่าที่กำหนดไว้จึงจะผ่านเกณฑ์

2. กำหนดเกณฑ์การประเมินมากกว่า 2 ระดับ

เกณฑ์การประเมินมากกว่า 2 ระดับ คือ ตั้งแต่ 3 ระดับ ขึ้นไป เช่น ปรับปรุง - พอใช้ - ดี หรือ ตก - ผ่าน - ดี - ดีเยี่ยม หรือ น้อยที่สุด - น้อย - ปานกลาง - มาก - มากที่สุด เป็นต้น โดยกำหนดค่าตัวเลขให้ตามลำดับตั้งแต่ 1 จนถึงจำนวนในระดับนั้น ๆ ถ้ามี 3 ระดับ จะกำหนดเป็น 1 2 3 ถ้ามี 5 ระดับ จะกำหนดเป็น 1 2 3 4 5 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมากกว่า 2 ระดับ จะมีความยุ่งยากมากกว่าทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

การอธิบายตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัด เป็นการกำหนดมาตรฐานการดำเนินงานที่ควรสื่อสารให้ผู้รับผิดชอบ ผู้ประเมินความสำเร็จ และผู้ที่เกี่ยวข้องได้เข้าใจความหมายตรงกันอย่างชัดเจน จึงควรให้คำอธิบายตัวชี้วัดหรือสูตรการคำนวณ (แล้วแต่กรณี) เช่น

| ตัวชี้วัด | คำอธิบาย |
|----------------------------------|---|
| ชื่อตัวชี้วัด | ระบุชื่อตัวชี้วัดตามที่กำหนด |
| หน่วยวัด | ระบุหน่วยวัดของตัวชี้วัด เช่น ร้อยละ แห่ง ราย บาท ระดับ เป็นต้น |
| คำอธิบาย | ระบุคำจำกัดความและรายละเอียดเพิ่มเติมของตัวชี้วัดเพื่อให้ผู้ประเมินและผู้รับการประเมินผลมีความเข้าใจที่ตรงกันถึงแนวทางการวัดผลตัวชี้วัด |
| สูตรคำนวณ | ระบุสูตรการคำนวณที่สอดคล้องกับวิธีการวัดผลของตัวชี้วัด |
| เกณฑ์การให้คะแนน | ระบุเกณฑ์การให้คะแนนของแต่ละตัวชี้วัด |
| รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน | ระบุผลการดำเนินงานในอดีตของตัวชี้วัด ซึ่งต้องมีแนวทางการจัดเก็บข้อมูลสอดคล้องกับคำจำกัดความของตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินผลปีงบประมาณปัจจุบัน |
| แหล่งข้อมูล/วิธีการจัดเก็บข้อมูล | ระบุแหล่งข้อมูลที่หน่วยงานนำมาใช้อ้างอิงในการประเมินผล รวมทั้งวิธีการจัดเก็บข้อมูล |
| ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด | ระบุชื่อผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ดูแล ติดตาม การดำเนินงานให้ตัวชี้วัดบรรลุผลสำเร็จ |
| ชื่อผู้จัดเก็บข้อมูล | ระบุชื่อผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่รวบรวมข้อมูลการดำเนินงานของตัวชี้วัด |

ตัวอย่างการอธิบายค่าเป้าหมายที่กำหนดเกณฑ์การประเมิน 2 ระดับ

| ตัวชี้วัด | คำอธิบาย |
|-----------------------------------|---|
| ชื่อตัวชี้วัด | ร้อยละของนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นออกกลางคัน |
| หน่วยวัด | ร้อยละ |
| ค่าเป้าหมาย | ไม่เกิน 0.5 |
| คำอธิบาย | นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นออกกลางคัน หมายถึง นักเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น (ม.1-ม.3) หรือเทียบเท่าที่เข้าเรียนในระดับแต่ไม่จบ ต้องยุติการเรียนลง หรือการที่นักเรียนไม่สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรและต้องออกจากโรงเรียนไปโดยไม่กลับเข้ามาเรียน |
| สูตรคำนวณ | จำนวนนักเรียนออกกลางคันระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ปีการศึกษา 2556 X 100 จำนวนนักเรียนต้นปีระดับมัธยมศึกษาตอนต้นทั้งหมด ปีการศึกษา 2556 |
| เกณฑ์การให้คะแนน | บรรลุตามเป้าหมาย/ผ่านเกณฑ์ เมื่อมีนักเรียนออกกลางคันน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 0.5 |
| รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน | นักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นออกกลางคัน ปีการศึกษา 2555 ร้อยละ 0.75 |
| แหล่งข้อมูล/ วิธีการจัดเก็บข้อมูล | 1. สถานศึกษาในสังกัด สพฐ. จัดเก็บ/ตรวจสอบ/ปรับปรุงแก้ไข/รายงานข้อมูลนักเรียนออกกลางคันเป็นรายบุคคล ปีการศึกษา 2556 เป็นรายบุคคล ด้วยระบบ Data Center ระยะที่ 2 ผ่านทาง www.bopp-obec.info 2. สพท. ส่งเสริม สนับสนุน ชี้แจง และกำกับ ติดตาม ตรวจสอบการรายงานข้อมูลนักเรียนออกกลางคันเป็นรายบุคคลของโรงเรียนในสังกัดให้ครบถ้วนถูกต้อง ตามกำหนด |
| ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด | นายสุรสิทธิ์ บุชบา ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน |
| ชื่อผู้จัดเก็บข้อมูล | นางกัญจนพร ป้องพรมมา กลุ่มนโยบายและแผน |

ตัวอย่างการอธิบายค่าเป้าหมายที่กำหนดเกณฑ์การประเมินมากกว่า 2 ระดับ

| ตัวชี้วัด | คำอธิบาย | |
|-------------------------|---|---|
| ชื่อตัวชี้วัด | ระดับความสำเร็จของการนิเทศ ติดตาม การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | |
| หน่วยวัด | ระดับ | |
| ค่าเป้าหมาย | 4 | |
| คำอธิบาย | <p>การนิเทศ ติดตามการจัดการศึกษา หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจหลัก ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรือการสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนในทุกด้าน ทั้งด้านร่างกาย สังคม อารมณ์ จิตใจ และสติปัญญา ให้เต็มตามวัยและศักยภาพ</p> <p>การวัดและประเมินผล โดยพิจารณาจากผลการนิเทศการศึกษา โดยผู้นิเทศการศึกษาจะต้องดำเนินการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดให้ครบทุกสถานศึกษา อย่างน้อยสถานศึกษาละ 2 ครั้ง พร้อมทั้งรายงานผลการนิเทศให้สถานศึกษารับทราบ เพื่อสถานศึกษาจะได้ดำเนินการปรับปรุง แก้ไขปัญหาตามรายงานผลการนิเทศการศึกษา</p> | |
| เกณฑ์การให้คะแนน | ระดับ | เกณฑ์การให้คะแนน |
| | 1 | มีการนิเทศการศึกษาสถานศึกษา แต่ไม่ครบทุกแห่ง |
| | 2 | มีการนิเทศการศึกษาครบทุกสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา |
| | 3 | มีการนิเทศการศึกษาครบทุกสถานศึกษา อย่างน้อยสถานศึกษาละ 2 ครั้ง |
| | 4 | มีรายงานผลการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่ง |
| | 5 | มีการปรับปรุง แก้ไขปัญหาจากการนิเทศการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่ง |
| รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน | ระดับความสำเร็จของการนิเทศ ติดตาม การจัดการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในปีงบประมาณ 2555 ระดับ 2 | |

| | |
|---------------------------------------|---|
| แหล่งข้อมูล/ วิธีการ จัดเก็บข้อมูล | รายงานผลการนิเทศการศึกษา |
| ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด | นางละดา ดอนหงษา ผอ.กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล |
| ชื่อผู้จัดเก็บข้อมูล | นายปรีชา สวัสดิ์ทา กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผล |

ตัวอย่าง ตัวชี้วัด ของ กพร.สพฐ.

ตัวชี้วัดที่ 1.2.2 ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบวิชาหลักจากการทดสอบระดับชาติ

(O-NET) ระดับชั้น ป.6 ม.3 ม.6

ตัวชี้วัดที่ 1.2.2.1 ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET)

ป.6 ภาษาไทย

หน่วยวัด : ร้อยละ

น้ำหนัก : ร้อยละ

คำอธิบาย :

ผลการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน ระดับ ป.6 หมายถึง การประเมินผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทั่วไป (O-NET) ของนักเรียนชั้น ป.6 ในรายวิชาภาษาไทย โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินเป็นคะแนนเฉลี่ยร้อยละ ใช้สอบนักเรียนชั้น ป.6 ทุกคน และให้ครอบคลุมทุกสังกัด ดำเนินการโดยสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน)

เกณฑ์การให้คะแนน :

ช่วงการปรับเกณฑ์การให้คะแนน +/- 2 หน่วย ต่อ 1 คะแนน ในระดับ 1 – 5 โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

| รายวิชา | เกณฑ์การให้คะแนน | | | | |
|-------------------|------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ระดับ ป.6 ภาษาไทย | 35.95 | 37.95 | 39.95 | 41.95 | 43.95 |

เป้าหมาย : ร้อยละ 43.95 (ระดับ 5)

รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน :

| ข้อมูลพื้นฐานประกอบตัวชี้วัด | หน่วยวัด | ผลการดำเนินงานในอดีต ปีงบประมาณ พ.ศ. | | |
|------------------------------|----------|--------------------------------------|------|------|
| | | 2553 | 2554 | 2555 |
| | | | | |

| | | | | |
|--|--------|-------|-------|-------|
| ระดับคะแนนเฉลี่ยของผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติด้านพื้นฐาน (O-NET) ป.6 ภาษาไทย | ร้อยละ | 38.58 | 31.22 | 50.04 |
|--|--------|-------|-------|-------|

แหล่งข้อมูล / วิธีการจัดเก็บข้อมูล :

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) จะเป็นผู้ดำเนินการสอบนักเรียนชั้น ป.6 ทุกคน และให้ครอบคลุมทุกสังกัด รวมทั้งดำเนินการประมวลผล และแจ้งผลการประเมินไปให้กระทรวงศึกษาธิการ

แนวทางการดำเนินงาน :

ระดับ สพฐ.

1. แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อกำหนดมาตรการ/แนวทาง/แผนปฏิบัติการในระดับ สพฐ.
2. จัดทำมาตรฐาน/แนวทาง/แผนปฏิบัติการระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลัก
3. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงานและกำหนดรายงานของ สพป. สพม.
4. สนับสนุน ส่งเสริม กำกับดูแลและให้คำแนะนำ สพป. สพม. ในการดำเนินงาน
5. สรุปผลการดำเนินงานของ สพฐ. และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับ สพป./สพม.

1. กำหนดผู้รับผิดชอบดูแลการดำเนินงานระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักพร้อมทั้งมอบหมายผู้ดูแลตัวชี้วัดและบันทึกข้อมูลระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
2. แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อกำหนดมาตรการ/แนวทาง/แผนปฏิบัติการในระดับ สพป. สพม. ที่สอดคล้องกับมาตรการ/แนวทาง การดำเนินงานของ สพฐ.
3. จัดทำแผน/โครงการเพื่อดำเนินการตามมาตรการ/แนวทางที่กำหนด
4. จัดทำข้อมูลผลการสอบ O-NET ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2555
5. จัดทำรายงานผลการดำเนินงาน

ระดับสถานศึกษา

1. จัดทำแผน/โครงการ ดำเนินการตามมาตรการ แนวทาง เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาภาษาไทย
2. ดำเนินการสนับสนุน ส่งเสริม เร่งรัด ให้ครูปรับปรุงแบบวิธีสอน การใช้สื่อการเรียนการสอน และวิธีวัดและประเมินผล
3. สรุปและรายงานผลการดำเนินงาน ต่อ สพป. /สพม.

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด :

| | |
|--|---------------------------|
| ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา | เบอร์ติดต่อ : 0-2288-5786 |
| ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา | เบอร์ติดต่อ : 0-2288-5739 |
| ผู้จัดเก็บข้อมูล : นางสาวจินตนา คชเขต | เบอร์ติดต่อ : 0-2288-5787 |
| นางสาวนิจสุตา อภินันทภรณ์ | เบอร์ติดต่อ : 0-2288-5746 |

ตัวอย่าง ตัวชี้วัด ของ กพร.สพฐ.

ตัวชี้วัดที่ 5 ระดับความสำเร็จของโรงเรียนวิถีพุทธที่ผ่านการประเมินผลการดำเนินการ 29 ประการ

สู่ความเป็นโรงเรียนวิถีพุทธ

หน่วยวัด : ระดับ

น้ำหนัก : ร้อยละ 3.00

คำอธิบาย :

โรงเรียนวิถีพุทธ เริ่มดำเนินการมาเมื่อปี 2545 โดยมีโรงเรียนเข้าร่วมโครงการ พ.ศ. 2555 จำนวน 12,159 โรงเรียน ซึ่งจากแนวทางการดำเนินการที่รับทราบร่วมกันตั้งแต่เริ่มต้น คณะผู้บริหาร ครู และพระอาจารย์จากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ร่วมกันวิเคราะห์ สังเคราะห์ แนวทางดำเนินการเดิม ยกร่างเป็นแนวทางการดำเนินการ ที่เป็นรูปธรรมอีกครั้ง สอดคล้องกับตัวชี้วัดแนวทางการดำเนินงานโรงเรียนวิถีพุทธ พ.ศ. 2548 แบ่งเป็น 5 ด้าน รวม 29 ประการ และคณะกรรมาธิการได้นำร่างฯ ไปสอบถามความเห็นของผู้เกี่ยวข้อง หลายครั้ง รวมทั้งผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2553 จึงประกาศให้โรงเรียนวิถีพุทธทราบและเป็นแนวทางในการประเมินตนเอง ตั้งแต่ พ.ศ. 2553 เป็นต้นมา แนวทางการดำเนินการ 29 ประการสู่ความเป็นโรงเรียนวิถีพุทธ ประกอบด้วย

| | |
|--|---|
| <p>1. ด้านกายภาพ 7 ประการ</p> <p>1.1 มีป้ายโรงเรียนวิถีพุทธ</p> <p>1.2 มีพระพุทธรูปหน้าโรงเรียน</p> <p>1.3 มีพระพุทธรูปประจำห้องเรียน</p> <p>1.4 มีพุทธศาสนาสุภาสิต วาพะธรรม พระราชดำรัสติดตามที่ต่างๆ</p> <p>1.5 มีความสะอาด สงบ ร่มรื่น</p> <p>1.6 มีห้องพระพุทธรูปศาสนาหรือลานธรรม</p> <p>1.7 ไม่มีสิ่งเสพติด เหล้า บุหรี่ 100 %</p> | <p>2. ด้านกิจกรรมประจำวันพระ 4 ประการ</p> <p>2.1 ใส่เสื้อขาวทุกคน</p> <p>2.2 ทำบุญใส่บาตร ฟังเทศน์</p> <p>2.3 รับประทานอาหารมังสวิรัตินมมือกลางวัน</p> <p>2.4 สวดมนต์แปล</p> |
| <p>3. ด้านการเรียนการสอน 5 ประการ</p> <p>3.1 บริหารจิต เจริญปัญญา ก่อนเข้าเรียน เข้า ป้าย ทั้งครูและนักเรียน</p> <p>3.2 บูรณาการวิถีพุทธ ทุกกลุ่มสาระ และในวันสำคัญทางพระพุทธศาสนา</p> | <p>4. ด้านพฤติกรรม ครู ผู้บริหารโรงเรียน และนักเรียน 5 ประการ</p> <p>4.1 รักษาศีล 5</p> <p>4.2 ยิ้มง่าย ไหว้สวย กราบงาม</p> |

| | |
|---|--|
| <p>3.3 ครู พานักเรียนทำโครงการคุณธรรม กิจกรรมจิตอาสา สัปดาห์ละ 1 ครั้ง</p> <p>3.4 ครู ผู้บริหาร และ นักเรียนทุกคน ไปปฏิบัติศาสนกิจ ที่วัดเดือนละ 1 ครั้ง มีวัดเป็นแหล่งเรียนรู้</p> <p>3.5 ครู ผู้บริหาร และนักเรียนทุกคน เข้าค่ายปฏิบัติธรรม อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง</p> | <p>4.3 ก่อนรับประทานอาหารจะมีการพิจารณาอาหาร รับประทานอาหารไม่ดั่ง ไม่หกไม่เหลือ</p> <p>4.4 ประหยัด ออม ถนอมใช้ เงิน และ สิ่งของ</p> <p>4.5 มีนิสัยใฝ่รู้ สู้งาน</p> |
| <p>5. ด้านการส่งเสริมวิถีพุทธ 8 ประการ</p> <p>5.1 ไม่มีอาหารขยะขายในโรงเรียน</p> <p>5.2 ไม่ดู ด่า นักเรียน</p> <p>5.3 ชื่นชมคุณความดี หน้าเสาธงทุกวัน</p> <p>5.4 โหมโรงเพื่อสะท้อนความรู้สึก เช่น ความรู้สึกที่ได้ทำความดี</p> <p>5.5 ครู ผู้บริหาร และนักเรียน มีสมุดบันทึกความดี</p> <p>5.6 ครู ผู้บริหาร และนักเรียน สอบได้ธรรมศึกษาตรีเป็นอย่างน้อย</p> <p>5.7 บริหารจิต เจริญปัญญา ก่อนการประชุมทุกครั้ง</p> <p>5.8 มีพระมาสอนอย่างสม่ำเสมอ</p> | |

เกณฑ์การให้คะแนน :

| คะแนน | ความหมาย |
|---------|--|
| ระดับ 1 | <ol style="list-style-type: none"> 1. ดำเนินการครบทุกประการในด้านกายภาพ 2. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 30 ของด้านกิจกรรมประจำวันพระ(ประมาณ 1 ประการ) 3. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของด้านการเรียนการสอน (ประมาณ 2 ประการ) 4. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของด้านพฤติกรรมครู ผู้บริหารโรงเรียน และ นักเรียน(ประมาณ 2 ประการ) 5. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของด้านการส่งเสริมวิถีพุทธ (ประมาณ 3 ประการ) |
| ระดับ 2 | <ol style="list-style-type: none"> 1. ดำเนินการครบทุกประการในด้านกายภาพ และ 2. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของด้านกิจกรรมประจำวันพระ (ประมาณ 2 ประการ) 3. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของด้านการเรียนการสอน (ประมาณ 2 ประการ) 4. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของด้านพฤติกรรมครู ผู้บริหารโรงเรียน และ นักเรียน (2 ประการ) 5. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของด้านการส่งเสริมวิถีพุทธ (ประมาณ 3 ประการ) |
| ระดับ 3 | <ol style="list-style-type: none"> 1. ดำเนินการครบทุกประการในด้านกายภาพ 2. ดำเนินการครบทุกประการในด้านกิจกรรมประจำวันพระ 3. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของด้านการเรียนการสอน (ประมาณ 2 ประการ) |

| คะแนน | ความหมาย |
|---------|--|
| | 4. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของด้านพฤติกรรมครู ผู้บริหารโรงเรียน และ นักเรียน (2 ประการ) 5. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 ของด้านการส่งเสริมวิถีพุทธ (3 ประการ) |
| ระดับ 4 | 1. ดำเนินการครบทุกประการในด้านกายภาพ 2. ดำเนินการครบทุกประการในด้านกิจกรรมประจำวันพระ 3. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของด้านการเรียนการสอน (ประมาณ 3 ประการ) 4. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของด้านพฤติกรรมครู ผู้บริหารโรงเรียน และ นักเรียน(ประมาณ 3 ประการ) 5. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ของด้านการส่งเสริมวิถีพุทธ (ประมาณ 5 ประการ) |
| ระดับ 5 | 1. ดำเนินการครบทุกประการในด้านกายภาพ 2. ดำเนินการครบทุกประการในด้านด้านกิจกรรมประจำวันพระ 3. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของด้านการเรียนการสอน (ประมาณ 4 ประการ) 4. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของด้านพฤติกรรมครู ผู้บริหารโรงเรียน และนักเรียน (ประมาณ 4 ประการ) 5. ดำเนินการไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 ของด้านการส่งเสริมวิถีพุทธ (ประมาณ 6 ประการ) |

รายละเอียดข้อมูลพื้นฐาน :

- ข้อมูล 29 ประการสู่ความเป็นโรงเรียนวิถีพุทธรายโรงเรียน จากเว็บไซต์ www.vitheeбудdha.com
- หลักฐานการตรวจเยี่ยม นิเทศ โรงเรียนจากเขตพื้นที่การศึกษา

แหล่งข้อมูล/วิธีการจัดเก็บข้อมูล :

ระดับ สพฐ.

- ประกาศ สื่อสารสร้างความเข้าใจ จัดทำสื่อประกอบเรื่อง **แนวทางการดำเนินการ ๒๙ ประการสู่ความเป็นโรงเรียนวิถีพุทธ** ให้ผู้เกี่ยวข้อง เช่น ศึกษานิเทศก์ ผู้รับผิดชอบโครงการโรงเรียนวิถีพุทธของทุก สพป สพม ผู้บริหารโรงเรียน ครู นักเรียน พระสอนศีลธรรมในโรงเรียน ได้รับทราบ
- ประสานงานกับ สพป สพม คัดเลือกโรงเรียนตัวอย่าง ที่สามารถดำเนินการได้ และโรงเรียนที่ไม่สามารถดำเนินการมาแลกเปลี่ยนวิธีการแนวทาง เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคของโรงเรียน
- ประสานงานกับ สพป สพม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประกาศรายชื่อ ยกย่อง มอบเกียรติบัตร และรางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจแก่โรงเรียน
- ประสานงานกับ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จัดทำแนวทางการประเมินตนเองของโรงเรียน โดยผ่าน website www.vitheeбудdha.com เพื่อเป็นสื่อกลางการแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- ประสานงาน กับ สพป สพม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สุ่มในการเยี่ยมเยียน และ ให้ข้อเสนอแนะการดำเนินงาน
- สรุปประมวลผลการดำเนินงาน

ระดับ สพป/สพม

1. เผยแพร่ แนวทางดำเนินการ 29 ประการสู่ความเป็นโรงเรียนวิถีพุทธ ให้โรงเรียนและผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ
2. จัดทำเอกสารแนวทาง หรือคู่มือดำเนินการ
3. จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แนวทางดำเนินการ
4. นิเทศ ตรวจสอบ ให้กำลังใจแก่โรงเรียน สอบถามปัญหาอุปสรรค และวิธีแก้ไข
5. สรุปประมวลผลการดำเนินงาน

ระดับสถานศึกษา

1. ศึกษาทำความเข้าใจ แนวทางดำเนินการ 29 ประการสู่ความเป็นโรงเรียนวิถีพุทธ
2. บริหารจัดการ วางแผน ปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียนให้สอดคล้อง
3. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ไขปัญหาอุปสรรค
4. สรุปประมวลผลการดำเนินงาน

ผู้กำกับดูแลตัวชี้วัด: ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการจัดการศึกษา เบอร์ติดต่อ : 02 281 1958

ผู้จัดเก็บข้อมูล: อ.บรรเจิดพร สุแสนสุข เบอร์ติดต่อ: 089 678 1499

แบบฟอร์มตัวชี้วัด ARS 5 (2)

ตัวชี้วัดที่ 5 ระดับความสำเร็จของโรงเรียนวิถีพุทธที่ผ่านการประเมินผลการดำเนินการ 29 ประการสู่ความเป็นโรงเรียนวิถีพุทธ

โรงเรียน.....สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

| ลำดับ | กิจกรรม | ดำเนินการ | ไม่ได้ดำเนินการ | หลักฐาน | หมายเหตุ |
|-------|--|-----------|-----------------|---------|----------|
| 1 | ด้านกายภาพ 7 ประการ | | | | |
| | 1.1 มีป้ายโรงเรียนวิถีพุทธ | | | | |
| | 1.2 มีพระพุทธรูปหน้าโรงเรียน | | | | |
| | 1.3 มีพระพุทธรูปประจำห้องเรียน | | | | |
| | 1.4 มีพุทธศาสนสุภาษิต วาจาธรรม พระราชดำรัสติดตามที่ต่างๆ | | | | |
| | 1.5 มีความสะอาด สงบ ร่มรื่น | | | | |
| | 1.6 มีห้องพระพุทธรูปศาสนาหรือลานธรรม | | | | |
| | 1.7 ไม่มีสิ่งเสพติด เหล้า บุหรี่ 100 % | | | | |
| | รวม | | | | |

| ลำดับ | กิจกรรม | ดำเนินการ | ไม่ได้ดำเนินการ | หลักฐาน | หมายเหตุ |
|-------|---|-----------|-----------------|---------|----------|
| | คิดเป็นร้อยละ | | | | |
| 2 | ด้านกิจกรรมประจำวันพระ 4 ประการ | | | | |
| | 2.1 ใส่เสื้อขาวทุกคน | | | | |
| | 2.2 ทำบุญใส่บาตร ฟังเทศน์ | | | | |
| | 2.3 รับประทานอาหารมังสวิรัตินมื่อกลางวัน | | | | |
| | 2.4 สวดมนต์แปล | | | | |
| | รวม | | | | |
| | คิดเป็นร้อยละ | | | | |
| 3 | ด้านการเรียนการสอน 5 ประการ | | | | |
| | 3.1 บริหารจิต เจริญปัญญา ก่อนเข้าเรียน เข้า ป้าย ทั้งครู และ นักเรียน | | | | |
| | 3.2 บูรณาการวิถีพุทธ ทุกกลุ่มสาระ และใน วันสำคัญทางพระพุทธศาสนา | | | | |
| | 3.3 ครู พานักเรียนทำโครงการคุณธรรม กิจกรรมจิตอาสาสัปดาห์ละ 1 ครั้ง | | | | |
| | 3.4 ครู ผู้บริหาร และ นักเรียน ทุกคน ไป ปฏิบัติศาสนกิจที่วัดเดือนละ 1 ครั้ง มีวัดเป็น แหล่งเรียนรู้ | | | | |
| | 3.5 ครู ผู้บริหาร และ นักเรียนทุกคน เข้าค่าย ปฏิบัติธรรมอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง | | | | |
| | รวม | | | | |
| | คิดเป็นร้อยละ | | | | |
| 4 | ด้านพฤติกรรม ครู ผู้บริหารโรงเรียน และ นักเรียน 5 ประการ | | | | |
| | 4.1 รักษาศีล 5 | | | | |
| | 4.2 ยิ้มง่าย ใจดีสวย กราบงาม | | | | |
| | 4.3 ก่อนรับประทานอาหารจะมีการพิจารณา อาหาร รับประทานอาหารไม่ดั่ง ไม่หก ไม่ เหลือ | | | | |
| | 4.4 ประหยัด ออม ถนอมใช้ เงิน และ สิ่งของ | | | | |

| ลำดับ | กิจกรรม | ดำเนินการ | ไม่ได้ดำเนินการ | หลักฐาน | หมายเหตุ |
|-------|--------------------------|-----------|-----------------|---------|----------|
| | 4.5 มีนิสัยใฝ่รู้ สู้งาน | | | | |
| | รวม | | | | |
| | คิดเป็นร้อยละ | | | | |

| ลำดับ | กิจกรรม | ดำเนินการ | ไม่ได้ดำเนินการ | หลักฐาน | หมายเหตุ |
|-------|--|-----------|-----------------|---------|----------|
| 5 | ด้านการส่งเสริมวิถีพุทธ 8 ประการ | | | | |
| | 5.1 ไม่มีอาหารขยะขายในโรงเรียน | | | | |
| | 5.2 ไม่ดู คำ นักเรียน | | | | |
| | 5.3 ชื่นชมคุณความดี หน้าเสาธงทุกวัน | | | | |
| | 5.4 โฮมรูมเพื่อสะท้อนความรู้สึก เช่นความรู้สึกที่ได้ทำความดี | | | | |
| | 5.5 ครู ผู้บริหาร และนักเรียน มีสมุดบันทึกความดี | | | | |
| | 5.6 ครู ผู้บริหาร และนักเรียน สอบได้ธรรมศึกษาตรี เป็นอย่างน้อย | | | | |
| | 5.7 บริหารจิต เจริญปัญญา ก่อนการประชุมทุกครั้ง | | | | |
| | 5.8 มีพระมาสอนอย่างสม่ำเสมอ | | | | |
| | รวม | | | | |
| | คิดเป็นร้อยละ | | | | |

สรุปผลการดำเนินการ

1. ด้านกายภาพ 7 ประการ ดำเนินการประการ คิดเป็นร้อยละ
2. ด้านกิจกรรมประจำวันพระ 4 ประการ ดำเนินการประการ คิดเป็นร้อยละ
3. ด้านการเรียนการสอน 5 ประการ ดำเนินการ.....ประการ คิดเป็นร้อยละ
4. ด้านพฤติกรรม ครู ผู้บริหารโรงเรียน และนักเรียน 5 ประการ ดำเนินการ.....ประการ คิดเป็นร้อยละ
5. ด้านการส่งเสริมวิถีพุทธ 8 ประการ ดำเนินการ.....ประการ คิดเป็นร้อยละ

ผู้รายงานข้อมูล

ลงชื่อ.....

ผู้รับรองข้อมูล

ลงชื่อ.....

(.....)
 ตำแหน่ง.....
 โทรศัพท์.....

(.....)
 ตำแหน่ง.....
 โทรศัพท์.....

ส่วนที่ 5

การติดตาม ประเมินผลและรายงาน

ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารโครงการได้แก่ การติดตามและประเมินผล ซึ่งหมายถึง การติดตาม และตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่างๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นก็คือ การคอยติดตามข้อมูล ข่าวสารโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆ ที่กำหนดไว้ และคอยแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ในทุกๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จ ก้าวหน้าของงานแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย นอกจากนี้ การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลวตลอดจนข้อผิดพลาดต่างๆ ก็ยังเป็นส่วนกระบวนการเรียนรู้ของ หน่วยงาน ซึ่งหน่วยงานที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้สูง ย่อมได้เปรียบในยามที่สถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป เพราะจะสามารถปรับตัวเองได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

การติดตามและประเมินผล

ระบบติดตามและประเมินผล เป็นองค์ประกอบของความสำเร็จที่สำคัญของการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ที่หน่วยงานต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะวัดผลในแต่ละตัวชี้วัดว่าใครเป็นผู้ที่รับผิดชอบและรายงาน ผล แม้จะเป็นระดับฝ่าย กลุ่มงานหรือหน่วยงานเองก็ตาม จะต้องแบ่งความรับผิดชอบให้ชัดเจนว่า ตัวชี้วัดใด ใครรับผิดชอบ พร้อมกำหนดความถี่ในการรายงานผลที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบและ

ประเมินผลของยุทธศาสตร์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม แนวทางของการจัดทำระบบติดตามให้ความสำคัญในการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย การให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดตัวชี้วัดในแต่ละระดับ ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และ ค่าใช้จ่าย ให้มีมาตรฐานการวัดที่เหมาะสมชัดเจน เชื่อถือได้ รวมทั้งมีความเชื่อมโยงในการวางแผนดำเนินงาน กับหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้มีการบูรณาการ ตั้งแต่ต้นน้ำสู่ปลายน้ำ เพื่อให้สามารถตรวจสอบว่าอะไรคือ เป้าประสงค์ของหน่วยงาน ที่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ของกระทรวง แผนบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนหนึ่งมาจากความสามารถของผู้บริหาร ในการนำเทคนิค และกระบวนการบริหารมาใช้ บริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามและประเมินผลก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ การติดตาม ความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผล ความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการ แก้ไข ปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีการติดตามและ ประเมินผล เพื่อให้ทราบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน ว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด

การติดตาม (Monitoring)

การติดตาม (Monitoring) เป็นกระบวนการในการบริหารงาน เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานที่จะช่วย ให้ระบบการวางแผนและการบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยรวบรวมข้อมูล ตามระบบงาน เช่น เป้าหมาย วิธีการ ผลการปฏิบัติงาน แล้วนำมาวิเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการ ปรับปรุงแก้ไข และเพื่อให้ได้ผลงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามเป็นวิธีการในการเร่งรัดตรวจสอบการดำเนินงาน/โครงการ ให้ดำเนินงานแล้วเสร็จตาม เวลา และการติดตามผลนั้นจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตลอดห้วงเวลาการดำเนินงาน/ โครงการ โดยปกติมีการติดตามความก้าวหน้ารายไตรมาส (ครั้งที่ 1 เดือนธันวาคม ,ครั้งที่ 2 เดือนมีนาคม, ครั้งที่ 3 เดือนมิถุนายน) แต่หน่วยงานอาจจะติดตามผลประจำรายเดือน หรือ ตามความเหมาะสมในการ เร่งรัดงาน เป็นต้น

การติดตามผลจะมุ่งเน้นข้อมูลที่มีความสำคัญของโครงการ ดังนี้

1. ผลการใช้ปัจจัยหรือทรัพยากร (Inputs) เพื่อตรวจสอบดูว่าโครงการ ได้รับปัจจัยหรือทรัพยากร ทั้งด้านปริมาณ และคุณภาพตามระยะเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่

2. ผลการปฏิบัติงาน (Process) หรือกิจกรรมเพื่อใช้ตรวจสอบดูว่าได้ปฏิบัติงาน /กิจกรรม/ งบประมาณ / ระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนหรือไม่

3. ผลการดำเนินงาน (Outputs) เพื่อตรวจสอบดูว่าดำเนินงานได้ผลงานบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด มีปัญหาอุปสรรค ข้อเสนอแนะ อะไรบ้าง

วัตถุประสงค์การติดตามโครงการ

1. เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่าง การดำเนินงาน

2. เพื่อหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุง การดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

วิธีการติดตามโครงการ

การติดตามเป็นการเก็บและรวบรวมข้อมูลซึ่งโดยทั่วไปกระทำได้หลายวิธี เช่น เก็บและรวบรวมข้อมูล จากผู้ดำเนินงานโดยตรง/การสอบถามผู้ดำเนินโครงการ หรือผู้ให้ดำเนินการจัดส่งข้อมูลตามแบบสอบถาม/ แบบรายงาน หรือดำเนินการทั้ง ๒ วิธี ควบคู่ไปกับการไปดูสถานที่ปฏิบัติการ

หลังจากเก็บและรวบรวมข้อมูลได้แล้ว จะนำมาประมวลวิเคราะห์เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมาย เพื่อประเมินความก้าวหน้าว่าผลงานได้ผลประการใด มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่หากมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นใน ขั้นตอนใด กล่าวคือ ขั้นตอนการวางแผน (Planning) หรือขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผน (Implementation) จะได้นำมาใช้ประโยชน์หรือนำไปปรับปรุงแก้ไขจัดทำรายงานเป็นระบบและต่อเนื่อง

ขั้นตอนการติดตามโครงการ

การติดตามโครงการจะมีขั้นตอนสำคัญ ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน (P:Plan) การปฏิบัติตาม แผน (D : Do) การติดตามและประเมินผล (C :Check) และการนำผลการประเมินไปใช้ (A:Act) หรือ สามารถประยุกต์กับขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตการติดตาม การติดตามโครงการเริ่มดำเนินการศึกษาและ รวบรวมข้อมูลของโครงการที่จะติดตาม ว่ามีวัตถุประสงค์หลักอะไร มีการกำหนดการติดตามหรือประเมินไว้ หรือไม่ ถ้ากำหนดไว้แล้วมีความชัดเจนเพียงใด ใครเป็นผู้รับผิดชอบใครเป็นผู้ใช้ผลการติดตาม เป็นต้น จากนั้น ศึกษาว่าผู้ใช้ผลต้องการนำผลไปใช้ประโยชน์อย่างไร เมื่อใดข้อมูลหลัก ๆ ที่ต้องการคืออะไร ต้องการให้ รายงานผลเป็นทางการหรือเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ มีข้อเสนอแนะในการติดตามผลอย่างไร ซึ่งการศึกษา

ดังกล่าวอาจใช้วิธีการสัมภาษณ์และ/หรือสังเกตแล้วนำผลที่ได้มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์และขอบเขตในการติดตาม

2. วางแผนติดตาม นำวัตถุประสงค์และขอบเขตการติดตามงานจาก ข้อ 1 มาวิเคราะห์ แล้วเขียนรายละเอียด ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นหลัก ๆ คือ วัตถุประสงค์การติดตามแหล่งข้อมูล, เวลาที่เก็บข้อมูล, วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล จากนั้นสร้างเครื่องมือซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแบบสัมภาษณ์หรือแบบสอบถาม กำหนดการทดลองและปรับปรุงเครื่องมือ

3. ดำเนินการหรือปฏิบัติตามแผน เป็นการดำเนินการตามที่ระบุไว้ ข้อ 2 ซึ่งสิ่งสำคัญที่ต้องการในขั้นนี้ คือ ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ดังนั้น แม้จะวางแผนไว้ดีและได้ข้อมูลที่มีคุณภาพเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าในเชิงปริมาณได้น้อยก็ต้องติดตามเพิ่มเติมจนกว่าจะได้ครบขั้นต่ำตามที่กำหนดไว้ตามแผน

4. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการติดตามที่กำหนดไว้แต่ละข้อ โดยอาจใช้วิธีการทางสถิติพื้นฐาน เช่น การแจกแจง, ค่าร้อยละ, ค่าเฉลี่ย, ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เป็นต้น หรืออาจใช้การวิเคราะห์แบบ Matrix, การพรรณนาเปรียบเทียบ หรืออาจใช้หลาย ๆ วิธีประกอบกันตามความเหมาะสม

5. รายงานผล เป็นการรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบโดยรายงานตามแบบที่กำหนดไว้ตามแผน ทั้งนี้ การรายงานผลการติดตามงาน โครงการหนึ่ง ๆ อาจมีหลายลักษณะก็ได้ตามความเหมาะสมของผู้ใช้ สำหรับโครงการขนาดใหญ่และมีความสำคัญมาก ในการรายงานผลการติดตามโครงการอาจเขียนเป็นรายงานเชิงเทคนิค ซึ่งประกอบด้วย

บทคัดย่อหรือบทสรุป สำหรับผู้บริหาร บทนำ ซึ่งประกอบด้วย ความเป็นมาของโครงการที่จะติดตาม โดยสรุปวัตถุประสงค์และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการติดตาม ต่อมาจะเป็น

บทที่ 1 ระเบียบวิธีการติดตามงาน จะประกอบด้วยขอบเขตการติดตาม ประชากรหรือกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลแบบการรายงานผล

บทที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล จะวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การติดตามแต่ละข้อเกี่ยวกับประเด็นที่จะวิเคราะห์ และผลที่ได้รับจากการ ติดตาม

บทที่ 3 สรุปและข้อเสนอแนะ จะประกอบด้วย สรุปผลการติดตามวัตถุประสงค์แต่ละข้อ และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงโครงการ

และส่วนสุดท้าย คือ บรรณานุกรม (ถ้ามี) และภาคผนวก อย่างไรก็ตามเนื้อหาดังกล่าวไม่ได้กำหนดตายตัวแต่อย่างใด เป็นเพียงแนวทางกว้าง ๆ เท่านั้น ผู้ติดตามผลสามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสม

6. การวินิจฉัยสั่งการ หลังจากผู้เกี่ยวข้องหรือผู้มีอำนาจได้รับรายงานสรุปแล้วจะวินิจฉัย/สั่งการ เพื่อแก้ไขปัญหาที่ได้จากรายงานสรุป ซึ่งอาจกระทำโดยตรงหรือเสนอตามรายงานก็ได้ตามความเหมาะสม

7.

ประโยชน์ของการติดตามและประเมินผล

1. ทำให้ทราบถึงสถานภาพและสถานการณ์ต่าง ๆ ของการดำเนินโครงการ
2. ทำให้ทราบปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาและความต้องการที่แท้จริง สามารถปรับและแก้ไขปัญหาได้ ถูกจุดทันท่วงที และหรือปรับให้เหมาะสม พัฒนาในโอกาสต่อไป ตรงตามนโยบาย
3. ประหยัดเวลา งบประมาณ และทรัพยากรในการดำเนินงานโครงการ
4. กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน/ผู้รับผิดชอบโครงการ และ/หรือกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง มีความสำนึกต่อหน้าที่ ที่รับผิดชอบ ตัด แก้ไข ปรับปรุงโครงการอย่างสม่ำเสมอ
5. มีข้อมูลสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ประกอบการนำเสนอผลการดำเนินงานในเชิงสถิติหรือ วิทยาศาสตร์ ได้รับการยอมรับและความเชื่อถือและสามารถนำไปอ้างอิงได้
6. ผู้บริหารระดับต่างๆ สามารถวินิจฉัย สั่งการ ตลอดจนให้คำแนะนำช่วยเหลือ เพื่อให้กาน ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
7. เป็นขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงาน

การติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลมาจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ลักษณะของการ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนมี ดังนี้

1) การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นแผนระยะปานกลาง (3-5 ปี) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนในระยะครึ่งแผนและระยะสิ้นสุดแผน และติดตามความก้าวหน้าของงานโครงการสำคัญที่กำหนดไว้ในกรอบแผนงานโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ที่ได้ กำหนดไว้ในแผน (Initiative) เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น นโยบาย รัฐบาล กระทรวง กรม และความต้องการจำเป็นของหน่วยงานและสถานศึกษา

2) การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ซึ่งเป็นแผนใช้เงิน เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนซึ่งอาจกำหนดเป็นจุดเน้นการดำเนินงาน ประจำปี โดยติดตามความสำเร็จของงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน รวมทั้งผลการเบิกจ่าย งบประมาณเป็นรายไตรมาส เพื่อให้สามารถปรับแผนได้สอดคล้องกับความต้องการ จำเป็นของหน่วยงานและ โรงเรียน ทั้งนี้ เครื่องมือการติดตามผลการดำเนินงาน อาจใช้แบบสำรวจสัมภาษณ์ โปรแกรม On Web และ การศึกษาวิจัย รวมทั้งให้ผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการหรือผู้รับผิดชอบหลักการบริหารแผนสู่การปฏิบัติได้ รายงานความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค และจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบกลั่นกรองข้อมูล เนื่องจาก ข้อมูลจากรายงานรายบุคคลอาจไม่ครบถ้วน เมื่อนำเสนอคณะกรรมการฯของหน่วยงานและสถานศึกษาได้ พิจารณาร่วมกันจะได้เพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันมากขึ้น

ตัวอย่างแบบติดตามผลการดำเนินงานโครงการ ระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แบบรายงานผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

- รอบ 6 เดือน (ต.ค.- มี.ค.) รอบ 9 เดือน (ต.ค.- มิ.ย.) รอบ 12 เดือน (ต.ค.- ก.ย.)

1. ชื่อโครงการ.....

2. ลักษณะโครงการ 2.1 ใหม่ ต่อเนื่อง
 2.2 แก้ปัญหา/ปรับปรุง พัฒนา นโยบาย

3. ผลสำเร็จของการดำเนินงาน

- 3.1 วัตถุประสงค์ ครบ/ตรงตามวัตถุประสงค์
 ไม่ครบ/ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์ เพราะ.....

3.2 เป้าหมาย

| แผนกำหนดไว้ | ผลการดำเนินงาน |
|-------------|----------------|
| 1. | |
| 2. | |

กรณีดำเนินการได้ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด เพราะ.....

3.3 กิจกรรมการดำเนินงาน

| แผนกำหนดไว้ | ผลการดำเนินงาน |
|-------------|----------------|
| 1. | |
| 2. | |

กรณีดำเนินการไม่ครบกิจกรรมที่กำหนด เพราะ.....

3.4 งบประมาณ

| แผนกำหนดไว้ | ผลการดำเนินงาน |
|-------------|----------------|
| | |

| | |
|----|--|
| 1. | |
| 2. | |

สามารถประหยัดงบประมาณได้ จำนวน บาท

3.5 ผลสำเร็จที่ได้รับจากกิจกรรมการดำเนินงาน

| ตัวชี้วัดความสำเร็จ | แผนกำหนดไว้ | ผลการดำเนินงาน |
|---------------------|-------------|----------------|
| 1. | | |
| 2. | | |

4. ปัญหา/อุปสรรค

.....

5. แนวทางแก้ไข/ข้อเสนอแนะ

.....

(ลงชื่อ) ผู้รายงาน/ผู้รับผิดชอบโครงการ

(ลงชื่อ) รองฯ/ผอ.กลุ่ม/หรือผู้ควบคุม

การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผล (Evaluation) เป็นกระบวนการในการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของการดำเนินโครงการและพิจารณาปัจจัยให้ทราบถึงจุดเด่นหรือจุดด้อยของโครงการอย่างมีระบบแล้วตัดสินใจว่าจะปรับปรุงแก้ไขโครงการ เพื่อการดำเนินงานต่อไป หรือจะยุติการดำเนินงาน การประเมินผลโครงการอย่างมีระบบ ย่อมจะมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารโครงการ ได้ตระหนักถึงคุณภาพของโครงการที่กำหนดไว้ว่าจะสามารถให้มีความถูกต้องและเหมาะสมซึ่งจะต้องส่งผลให้โครงการนั้นดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือ

การประเมินผล (Evaluation) หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามตัวชี้วัด โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ดังนั้น การประเมินโครงการ จึงหมายถึง การตัดสินคุณค่าของโครงการ

วัตถุประสงค์การประเมินโครงการ

เนื่องจากการประเมินผลเป็นการหาแนวทางในการตัดสินใจ โดยไม่มีเป้าหมายเพื่อการค้นหาความรู้ อย่างการวิจัย แต่จะมุ่งค้นหาสิ่งที่โครงการได้ดำเนินการไปแล้วว่าสิ่งใดควรดำเนินการต่อไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ หรือศึกษาระหว่างดำเนินโครงการนั้นมีปัญหาใดว่าควรปรับปรุงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการ ซึ่งอาจจะพิจารณาเกี่ยวกับการประเมินผลได้ ดังนี้

1. การประเมินเป็นเครื่องมือในการบริหารและการวางแผนอย่างหนึ่งที่จะช่วยตอบสนองต่อภารกิจ ความต้องการของหน่วยงาน รวมทั้งปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อทราบความก้าวหน้า สภาพ ผลการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาอุปสรรค

3. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับเร่งรัด ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของการดำเนินงานโครงการ ยกเลิกโครงการ ที่ไม่เหมาะสมหรือหมดความจำเป็น

4. เพื่อทราบถึงสถานภาพการบริหารการใช้จ่ายงบประมาณ

5. เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องผลักดันให้การดำเนินงาน/โครงการ หรือแผนงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ ก่อให้เกิดประโยชน์กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ประชาชนหรือสังคมส่วนรวมมากที่สุด

ความสำคัญของการประเมิน

ในการดำเนินโครงการ จำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับโครงการจะต้องทราบถึงความเป็นไปได้ ความพร้อม ความก้าวหน้า และความสำเร็จของโครงการ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จากการประเมิน จะช่วยตอบคำถามต่าง ๆ ได้ ถ้าการดำเนินงานปราศจากการประเมิน ผู้ปฏิบัติจะไม่ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ความพร้อม ความเหมาะสมของการดำเนินงาน และเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน ก็จะไม่ทราบว่าผลการดำเนินงานเป็นอย่างไรบ้าง ควรยกเลิก หรือปรับหรือขยายโครงการหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ เพราะไม่มีสารสนเทศจากการประเมินมาช่วยสนับสนุนการตัดสินใจนั่นเอง

ดังนั้นสารสนเทศที่ได้จากการประเมิน จึงเป็นสารสนเทศที่มีความสำคัญต่อการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ผู้ประเมินจึงมีบทบาทสำคัญในการนำเสนอผลการประเมินในลักษณะ ที่เหมาะสมกับผู้ใช่ผลการประเมินแต่ละกลุ่ม

ผู้ที่ทำหน้าที่ประเมินสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มคือ

1) ผู้ประเมินภายใน (Internal Evaluator) ได้แก่ ผู้ประเมินที่เป็นบุคคลที่ปฏิบัติงานในโครงการนั้น ซึ่งเป็นผู้ที่รับผิดชอบต่อโครงการนั้นโดยตรง

2) ผู้ประเมินภายนอก (External Evaluator) ได้แก่ ผู้ประเมินที่เป็นบุคคลภายนอกที่ไม่ได้ปฏิบัติงานในโครงการและไม่มีส่วนในการดำเนินการโครงการนั้นโดยตรง ซึ่งอาจเป็นบุคคลจากหน่วยงานอื่นภายใต้สังกัดเดียวกัน แต่อยู่นอกโครงการ หรืออาจเป็นบุคคลต่างสังกัดก็ได้

กรณีที่ผู้ประเมินเป็นบุคคลภายนอก ผู้ประเมินจะต้องพยายามสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานในโครงการว่า การประเมินไม่ใช่การจับผิด แต่เป็นการนำเสนอข้อมูลเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินโครงการ โดยเฉพาะนำเสนอต่อผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ข้อมูลดังกล่าวจะเป็นทางเลือกสำคัญเพื่อประกอบการตัดสินใจต่อการดำเนินโครงการว่าจะปรับขยาย เปลี่ยนแปลงโครงการในลักษณะใดจึงจะเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานในโครงการเกิดความรู้สึกที่ดีต่อการประเมินและยอมรับการประเมินว่า กิจกรรมสร้างสรรค์ไม่ใช่ทำลาย ซึ่งจะส่งผลต่อการให้ความร่วมมือในการเก็บและรวบรวมข้อมูลของผู้ประเมิน

บุคคลที่จะเป็นนักประเมินที่ดี ควรจะต้องมีคุณลักษณะ ดังนี้

1) เข้าใจในสิ่งที่ต้องการประเมินอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การวางแผนและดำเนินการประเมินอย่างมีประสิทธิภาพ

2) ควรเป็นนักวิจัยที่ดีด้วย เพราะข้อมูลที่ใช้ในการประเมินเกิดจากกระบวนการวิจัย ดังนั้น การประเมินจะมีคุณภาพก็ต่อเมื่อเริ่มจากการได้ข้อมูลที่มีคุณภาพ ความแตกต่างของการวิจัยและการประเมิน อยู่ที่ การวิจัย เน้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ สนใจความจริง (Fact) ของสิ่งต่างๆ แต่การประเมิน เน้นการตัดสินคุณค่า มุ่งผลในทางปฏิบัติ คือ การนำไปใช้ประโยชน์ การประเมินจึงมีลักษณะเฉพาะเจาะจงมากกว่า

3) ต้องมีความรู้ความเข้าใจในเชิงปรัชญา กล่าวคือ นอกจากนักประเมินจะต้องมีความรู้ทฤษฎีการประเมินและรูปแบบต่าง ๆ แล้ว นักประเมินจำเป็นต้องรู้จักพิจารณาเบื้องหลังแนวความคิดของการสร้างทฤษฎีการประเมินแต่ละทฤษฎีด้วย เพราะนักประเมินจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้ตัดสินคุณค่า ดังนั้น จึงต้องมีความสามารถในการตัดสินใจเลือกรูปแบบการประเมินที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์

4) ต้องรู้จักการประนีประนอม เพราะนักประเมินจะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายฝ่าย ได้แก่ คณะผู้ประเมินเอง ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติการในโครงการ ผู้สนับสนุนด้านการเงิน ผู้รับผลจากโครงการ ฯลฯ จึงต้องรู้จักการประสานประโยชน์บนพื้นฐานของความยุติธรรม ให้เกิดแก่ทุกฝ่ายอย่างเหมาะสม

ประเภทของการประเมิน

การประเมินมีอยู่ด้วยกันหลายลักษณะซึ่งพิจารณาจัดหาประเภทของการประเมินสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ดังนี้

1. แบ่งตามวัตถุประสงค์การประเมิน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1.1 การประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) เพื่อการปรับปรุงเป็นสำคัญ ซึ่งมักจะใช้ประเมินผลระหว่างการวางแผนหรือระหว่างดำเนินโครงการ ผลที่ได้จาก Formative Evaluation จะช่วยตั้งวัตถุประสงค์ของโครงการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่แท้จริง และจะช่วยตรวจสอบความก้าวหน้าโครงการว่าดำเนินการได้ผลอย่างไร

1.2 การประเมินผลสรุปของโครงการ (Summative Evaluation) เป็นการประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อนำผลไปประกอบการตัดสินใจ ว่าโครงการได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่อย่างไร ตลอดจนรายงานถึงสภาพโครงการว่าประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวเพียงใด ควรจะปรับปรุง แก้ไข สานต่อหรือยกเลิกโครงการ

2. แบ่งตามช่วงเวลาของการประเมิน ดังนี้

2.1 การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment) เป็นการประเมินความต้องการจำเป็นของโครงการในเบื้องต้นก่อนที่จะจัดทำโครงการใด ๆ เป็นการประเมินที่มีประโยชน์ต่อการวางนโยบายและการวางแผน เพื่อให้ได้แนวคิดของการจัดทำโครงการที่สามารถสนองตอบความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้

2.2 การประเมินความเป็นไปได้ (Feasibility Study) เป็นการประเมินเพื่อพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการที่จะดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัย/เงื่อนไข ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของโครงการ ซึ่งมักจะประเมินในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการบริหาร

2.3 การประเมินปัจจัยนำเข้า (Input Evaluation) เป็นการประเมินสิ่งที่ป้อนเข้าสู่โครงการว่ามีความเหมาะสมเพียงใดก่อนที่จะเริ่มโครงการ สิ่งที่ป้อนเข้า เช่น คน วัสดุดิบ อุปกรณ์ เครื่องมือและงบประมาณ เป็นต้น

2.4 การประเมินกระบวนการ (Process Evaluation) เป็นการประเมินกระบวนการดำเนินการที่กำหนด ทำการประเมินในขณะที่โครงการกำลังดำเนินการอยู่ โดยใช้ผลการประเมินเพื่อปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งมีลักษณะครอบคลุมการประเมินความก้าวหน้า (Formative Evaluation) ของโครงการ

2.5 การประเมินผลผลิต (Output /Product Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ได้จากโครงการโดยตรง และเป็นผลที่คาดหวังจากโครงการว่าผลที่ได้จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย ของโครงการมากน้อยเพียงใด

2.6 การประเมินผลกระทบ (Outcome/ Impact Evaluation) เป็นการประเมินผลที่ได้จากผลของโครงการทั้งที่คาดหวังและไม่ได้คาดหวังซึ่งเป็นผลบวกและผลลบ เพื่อนำผลไปประกอบการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ เช่น การยกเลิก หรือดำเนินโครงการต่อไป

ขั้นตอนการประเมิน

ในการประเมินแต่ละครั้งผู้ประเมินจำเป็นต้องดำเนินงานตามขั้นตอนการประเมินผลดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์โครงการที่จะประเมิน
2. การศึกษารูปแบบของการประเมิน
3. การกำหนดประเด็นของการประเมิน
4. การพัฒนาตัวชี้วัดและกำหนดเกณฑ์
5. การออกแบบประเมิน
6. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
7. การเก็บรวบรวมข้อมูล
8. การวิเคราะห์ข้อมูล

9. การตัดสินใจ ผลสรุปผลและอภิปรายผลการประเมิน

สำหรับรายละเอียดและขั้นตอนมี ดังนี้

1. การวิเคราะห์โครงการที่จะประเมิน เป็นการศึกษารายละเอียดของโครงการและความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ของโครงการที่จะประเมิน เพื่อให้ผู้ประเมินเกิดความรู้และความเข้าใจโครงการ ตั้งแต่หลักการและเหตุผลของโครงการ วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการ การเก็บข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูล จนถึงผลของโครงการ การวิเคราะห์โครงการอย่างละเอียดรอบคอบจะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้ประเมินเกิดแนวคิดต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การกำหนดประเด็นของการประเมินได้ ดังนั้น การวิเคราะห์โครงการที่จะประเมิน จึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญอย่างยิ่งในขั้นตอนแรกของการประเมิน

2. การศึกษารูปแบบของการประเมิน ผู้ประเมินต้องมีความรู้เกี่ยวกับรูปแบบของการประเมิน (Model) แบบต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง รูปแบบการประเมินแต่ละแบบจะได้มาจากแนวความคิดของผู้พัฒนา รูปแบบแต่ละบุคคล และการศึกษาแบบการประเมินหลาย ๆ แบบนั้น จะทำให้ผู้ประเมินได้เห็นทางเลือกที่หลากหลายที่จะนำไปสู่การเลือกรูปแบบที่เหมาะสมที่สุดกับโครงการที่จะประเมิน แต่โดยส่วนใหญ่โครงการแต่ละโครงการไม่สามารถประเมินโดยใช้รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งอย่างเดี่ยวเสมอไป ผู้ประเมินจึงใช้การผสมผสานหลาย ๆ รูปแบบ เพื่อให้ผลประเมินสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้

3. การกำหนดประเด็นของการประเมิน ผู้ประเมินต้องกำหนดประเด็นการประเมินอย่างเหมาะสมเพื่อจะนำไปสู่การกำหนดรายละเอียดในขั้นตอนต่อไป อย่างสมบูรณ์ตามประเด็นที่กำหนด ผู้ประเมินสามารถกำหนดประเด็นของการประเมินได้จากการวิเคราะห์โครงการที่จะประเมิน (ขั้นตอนที่ 1) ผสมผสานกับการศึกษารูปแบบของการประเมิน (ขั้นตอนที่ 2) ทั้งนี้ ผู้ประเมินจะต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้ใช้ผลประเมิน ซึ่งอาจจะเป็นผู้ให้ทุน ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจตัดสินใจ เจ้าหน้าที่ระดับปฏิบัติการ ฯลฯ เพื่อให้ผลจากการประเมินประโยชน์อย่างแท้จริง

4. การพัฒนาตัวชี้วัดและการกำหนดเกณฑ์ ในการประเมินสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความเชื่อถือในผลการประเมินได้ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของตัวชี้วัด (Indicator) และเกณฑ์ (Criteria) ดังนั้น ขั้นตอนสำคัญของการประเมินอีกขั้นตอนหนึ่งก็คือ การพัฒนาตัวชี้วัดและการกำหนดเกณฑ์ที่เหมาะสม ตัวชี้วัดแต่ละตัวจะได้มาจากประเด็นของการประเมินที่ผู้ประเมินได้กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ ๓ ผู้ประเมินต้องหาตัวชี้วัดที่สามารถแสดงประสิทธิภาพของแต่ละประเด็นให้ชัดเจนที่สุดซึ่งสามารถสังเกตหรือวัดได้ เพื่อเป็นเกณฑ์ตัดสินได้ว่าผลการดำเนินงานของโครงการที่พิจารณาจากตัวชี้วัดแต่ละตัวนั้นประสบความสำเร็จเป็นไปตามเกณฑ์มากน้อยเพียงใด

5. การออกแบบประเมิน หลังจากที่ได้กำหนดประเด็นของการประเมินตัวชี้วัด/เกณฑ์ ที่เหมาะสมแล้วก็เริ่มออกแบบประเมินได้ เริ่มตั้งแต่การผสมผสานความคิดทั้งหมดเป็นรูปแบบการประเมินที่เลือกใช้ให้เหมาะสมกับโครงการที่จะประเมิน การกำหนดวิธีการประเมิน การสุ่มตัวอย่าง ตัวชี้วัดและเกณฑ์ที่จะใช้ แหล่งข้อมูลที่ต้องการเครื่องมือที่ใช้ และการวิเคราะห์ข้อมูลการออกแบบการประเมินจึงเป็นเสมือนแนวทางการประเมินที่ผู้ประเมินได้เตรียมการออกแบบไว้สำหรับแต่ละโครงการ

6. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนนี้จะสอดคล้องกับขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล กล่าวคือ ถ้าผู้ประเมินเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลวิธีใด เครื่องมือที่ใช้ต้องสอดคล้องกับวิธีการนั้น เช่น ถ้าใช้วิธีการสอบ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบ ถ้าใช้วิธีการสอบถามเครื่องมือที่ใช้ก็คือ แบบสอบถาม ผู้ประเมินจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องการสร้างเครื่องมือแต่ละชนิดให้มีคุณภาพ เพราะผลการประเมินจะเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นกับเครื่องมือที่มีคุณภาพเป็นสำคัญ ซึ่งข้อควรคำนึงในการสร้างแบบสอบถามพิจารณาได้ดังนี้

- 6.1 คำถามต้องง่าย กระชับ ชัดเจน อ่านแล้วเข้าใจตรงกันว่าผู้ถามต้องการจะถามอะไร
- 6.2 ในแต่ละคำถามควรถามประเด็นเดียว
- 6.3 การตั้งคำถามต้องไม่เป็นการถามนำหรือชี้แนะคำตอบ
- 6.4 เรียงลำดับข้อคำถามจากง่ายไปหายาก จากทั่วไป ไปหาเฉพาะเจาะจงหรือเรียงคำกลับ
เหตุการณ์
- 6.5 ต้องคำนึงถึงความรู้ ประสบการณ์ และวัยของผู้ตอบเสมอ
- 6.6 มีคำชี้แจงชัดเจนว่าจะให้ผู้ตอบตอบอย่างไร
- 6.7 สร้างแบบสอบถามแล้วควรทดลองใช้ (Try Out) ก่อนทุกครั้ง

7. การเก็บรวบรวมข้อมูล หลังจากได้ออกแบบประเมินไว้แล้ว ผู้ประเมินต้องลงมือเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ต้องการ โดยอาจจะใช้วิธีการหลายๆอย่าง เช่น การสอบ การสังเกต การสัมภาษณ์ การสอบถาม ซึ่งการเลือกใช้วิธีการใดย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการประเมินและลักษณะข้อมูลที่ต้องการเป็นสำคัญ

8. การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อผู้ประเมินเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการได้แล้วผู้ประเมินต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธีการทางสถิติที่เหมาะสมเพื่อให้ได้ผลออกมาตามวัตถุประสงค์ของการประเมิน

9. การตัดสินผลการดำเนินงาน สรุปผล และอภิปรายการประเมินหลังจากได้ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติแล้ว ผู้ประเมินจำเป็นต้องตัดสินว่าโครงการดังกล่าวดำเนินการอย่างไรมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาทั้งผลผลิต (Output /Product) และผลลัพธ์ (Outcome/Impact) จากนั้นผู้ประเมินจะต้องสรุปผลการประเมินให้เห็นภาพรวมทั้งหมดและเพื่อให้เกิดแนวความคิดเชิงสร้างสรรค์ ผู้ประเมินจำเป็นต้องอภิปรายผลการประเมินด้วย เพื่อจะได้ทราบเหตุผลต่าง ๆ ที่เกิดผลการประเมินดังเช่นที่ปรากฏ

10. การเขียนรายงานการประเมิน เมื่อการประเมินได้เสร็จสิ้น ผู้ประเมินต้องเขียนรายงานการประเมิน โดยนำเสนอการดำเนินการประเมินโครงการทุกขั้นตอน เพื่อให้ผู้อื่นได้รับทราบและเข้าใจการประเมิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารและผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ เทคนิคการเขียนรายงานการประเมินจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ประโยชน์ของการประเมินโครงการ

1. การประเมินผลเป็นภารกิจที่สำคัญของระบบการวางแผนและบริหารแผน/โครงการ เนื่องจากการประเมินโครงการเป็นการตรวจสอบและควบคุมชนิดหนึ่ง ซึ่งดำเนินงานอย่างมีระบบทั้งปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และผลการดำเนินงาน (Outputs) จะได้รับการตรวจสอบทุกขั้นตอนและนำมาซึ่งข้อมูลที่จำเป็นอันเป็นข้อมูลย้อนกลับที่จะนำมาใช้ปรับปรุงการดำเนินงาน เพราะนอกจากจะชี้ให้เห็น

ข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานแล้ว ยังชี้ให้เห็นผลการปฏิบัติงานซึ่งไม่สามารถทราบได้จากกระบวนการวางแผน

2. เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ฝ่ายบริหารสามารถปรับปรุงระบบการวางแผนและบริหารแผนด้วยการให้ข้อมูลที่ต่อเนื่อง ทำให้สามารถปรับสภาพการปฏิบัติให้เข้ากับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงสามารถควบคุมแผนและโครงการให้เป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้

3. การประเมินช่วยให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างคุ้มค่าหรือเกิดประโยชน์ต่อประชาชน เพราะการประเมินโครงการจะต้องวิเคราะห์ทุกส่วนของโครงการ ข้อมูลหรือปัจจัยใดที่เป็นปัญหาจะได้รับการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถปฏิบัติได้ หรือใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมคุ้มค่า ทรัพยากรทุกชนิดได้รับการจัดสรรให้อยู่ในจำนวนหรือปริมาณที่เหมาะสมเพียงพอแก่การดำเนินงาน

(ตัวอย่าง)

แบบประเมินโครงการ ประจำปีงบประมาณ

โรงเรียน/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

1. ชื่อโครงการ.....
2. กลยุทธ์.....จุดเน้น.....
ตัวชี้วัดความสำเร็จ.....
3. ระยะเวลาดำเนินงาน/โครงการ.....
4. ผู้รับผิดชอบงาน/โครงการ
5. ผลการดำเนินงาน/โครงการ
 - 5.1 ด้านปัจจัย
 - 5.1.1 ระยะเวลาดำเนินการ

() ตรงตามที่กำหนดในแผน () เร็วกว่าที่กำหนดในแผน () ช้ากว่าที่กำหนดในแผน
 - 5.1.2 สถานที่ที่ใช้ดำเนินการมีความเหมาะสม

() มาก () ปานกลาง () น้อย
 - 5.1.3 ความเหมาะสมของโครงการกับสภาพการดำเนินการจริง

() เหมาะสม
() ไม่เหมาะสม เพราะ.....
 - 5.1.4 จำนวนเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินการ

- () มีเพียงพอ
 () ไม่เพียงพอ อุปกรณ์/เครื่องมือที่ขาด คือ.....
- 5.1.5 คุณภาพของเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินการ
 () ดีมาก () พอใช้ () ต้องปรับปรุง
- 5.1.6 จำนวนของบุคลากรหรือผู้ดำเนินงาน
 () มากเกินไป () เพียงพอ () น้อยเกินไป
- 5.1.7 ความร่วมมือในการดำเนินการของผู้ร่วมงาน/ผู้เกี่ยวข้อง
 () ได้รับความร่วมมือดีมาก () ได้รับความร่วมมือพอสมควร () ได้รับความร่วมมือน้อย
- 7.1.8 การใช้จ่ายงบประมาณ
 () พอดีกับงบประมาณที่กำหนดไว้ในแผน
 () มากกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ในแผน จำนวนบาท
 () น้อยกว่างบประมาณที่กำหนดไว้ในแผน จำนวนบาท
- 5.2 ด้านผลการดำเนินงาน
- 5.2.1 ผลสัมฤทธิ์ของงาน/โครงการ เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
 () สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์ทุกข้อ
 () สัมฤทธิ์ผลตามวัตถุประสงค์บางข้อ
 () ไม่ได้ผลตามวัตถุประสงค์ เพราะ.....
- 5.2.2 ผลการดำเนินการ เปรียบเทียบกับเป้าหมายด้านปริมาณ
 () สูงกว่าเป้าหมาย () เท่ากับเป้าหมาย () ต่ำกว่าเป้าหมาย
- 5.2.3 ผลการดำเนินการ เปรียบเทียบกับเป้าหมายด้านคุณภาพ
 () พอใจมาก () พอใจ () ยังต้องปรับปรุง
- 5.3 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการ (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)
- () 5.3.1 งาน/โครงการไม่สอดคล้องกับความต้องการหรือปัญหาของกลุ่มเป้าหมาย
 () 5.3.2 งาน/โครงการไม่สามารถตอบสนองนโยบาย/กลยุทธ์/จุดเน้น/ตัวชี้วัดความสำเร็จ
 ที่ระบุไว้ในแผน
 () 5.3.3 ขาดการประสานงานระหว่างคณะดำเนินงานหรือผู้เกี่ยวข้อง
 () 5.3.4 ขั้นตอนการปฏิบัติงานของงาน/โครงการไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในแผน
 () 5.3.5 กิจกรรมของงาน / โครงการบางกิจกรรมไม่สามารถปฏิบัติได้
 ได้แก่กิจกรรม.....
 สาเหตุเพราะ.....
- () 5.3.6 ขั้นตอนการใช้งบประมาณล่าช้า หรือไม่ตรงตามแผนที่กำหนดไว้ สาเหตุเพราะ

() 5.3.7 เกิดผลกระทบหรือผลข้างเคียงจากการดำเนินงาน/โครงการ

(ถ้ามีโปรดระบุ).....

5.4 ข้อเสนอแนะและแนวทางปรับปรุงแก้ไข สำหรับการดำเนินงาน/โครงการต่อไป

.....

.....

.....

(ลงชื่อ)ผู้ประเมิน

(.....)

ตำแหน่ง.....

...../...../.....

การรายงานผล (Report)

การรายงานผล คือ การเสนอรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคคลของหน่วยงาน เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการบริหารงานทั้งในหน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชน เพราะรายงานจะบรรจุ ข้อมูลพื้นฐานที่ช่วยให้บุคลากรของหน่วยงานทราบนโยบาย เป้าหมาย ผลการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

การเขียนรายงาน คือ การเขียนรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่ง รายงานแต่ละประเภทนั้น ก็จะมีวิธีการเขียนที่แตกต่างกันออกไป รายงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการบริหารงาน และการที่จะเสนอการเขียนรายงานนั้นให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถผลิตออกมาได้อย่างรวดเร็ว นั้น ควรที่จะมีการวางแผนกำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของแต่ละรายงานไว้ด้วย

การเขียนรายงานให้มีคุณภาพ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ของการรายงาน เช่น รายงานประจำปีของหน่วยงาน รายงานตามแผนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ รายงานตามแบบติดตามประเมินผลตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือรายงานตามแบบรายงานของหน่วยงานอื่น

2) คำนึงว่าผู้อ่านรายงานเป็นใคร เช่น คนในหน่วยงาน ผู้ประเมินหรือผู้เกี่ยวข้องอื่นและความถี่ของการรายงาน นอกจากจะพิจารณาตามลักษณะของแผนตามที่นำเสนอไว้ในการติดตามผลการดำเนินงานแล้ว ควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าด้านการลงทุนและการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องด้วย

เมื่อจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสร็จแล้ว ควรได้จัดให้มีการเผยแพร่และส่งเสริมให้นำไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง เช่น

1. นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานในเวทีการประชุมสัมมนา เช่น การประชุมสัมมนา องค์คณะบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เผยแพร่เอกสารรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานการศึกษาหน่วยงานภาคส่วนอื่น ที่ปฏิบัติภารกิจด้านสังคม เป็นต้น

3. เผยแพร่ผ่านสื่อเทคโนโลยี ซึ่งเป็นช่องทางการเผยแพร่ที่ทันสมัย สะดวกและประหยัดค่าใช้จ่าย และควรส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีภารกิจในการจัดทำรายงานผลที่ประมวผลผลการดำเนินงานในรอบปีงบประมาณจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบแล้วนำเสนอต่อสาธารณชน รวมถึงเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการวางแผนในรอบปีต่อไป โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ วัตถุประสงค์ของการรายงาน เช่น รายงานจัดการศึกษาของหน่วยงาน รายงานประเมินตนเอง (SAR) รายงานตามแผนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ รายงานตามแบบติดตามประเมินผลตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือรายงานตามแบบรายงานของหน่วยงานอื่น

ในที่นี้จึงนำเสนอในส่วนของเค้าโครงเอกสารรายงานจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมและบริบทของหน่วยงาน เอกสารรายงานควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำ

ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพทางภูมิศาสตร์ ที่ตั้ง พื้นที่ทางภูมิศาสตร์เขตบริการ เขตการปกครอง สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครองและ อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา เช่น จำนวนสถานศึกษา จำนวนนักเรียน จำนวนครู และบุคลากรทางการศึกษา

ส่วนที่ 2 ทิศทางการจัดการศึกษา

ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์และจุดเน้นการดำเนินงาน

ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงาน

- ผลงานตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ เป้าหมายตามตัวชี้วัดความสำเร็จ
- ผลงานตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี
- ผลงานในหน้าที่ผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ หรือ เลขาธิการคณะกรรมการบริหาร ยุทธศาสตร์และบูรณาการการศึกษาจังหวัด (กบย.จ) กรณี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา...เขต 1 หรือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตเดียวในจังหวัด
- ผลการบริหารงบประมาณทุกงบรายจ่าย ทุกแผนงานและส่วนที่เบิกจ่ายแทนหน่วยอื่น
- ผลงานที่ได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ หรือ Best Practice

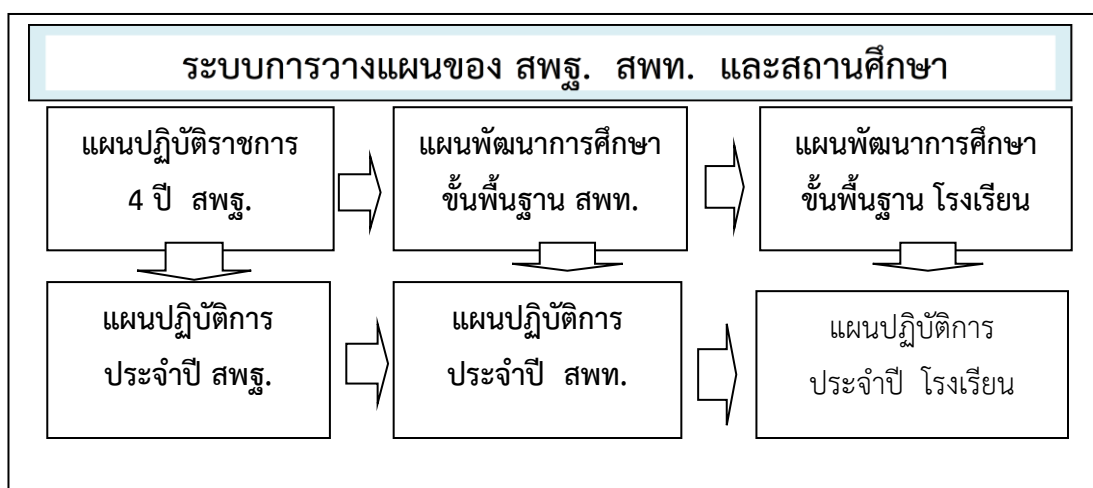
ส่วนที่ 4 บทสรุป ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ ภาคผนวก (ถ้ามี)

ส่วนที่ 6

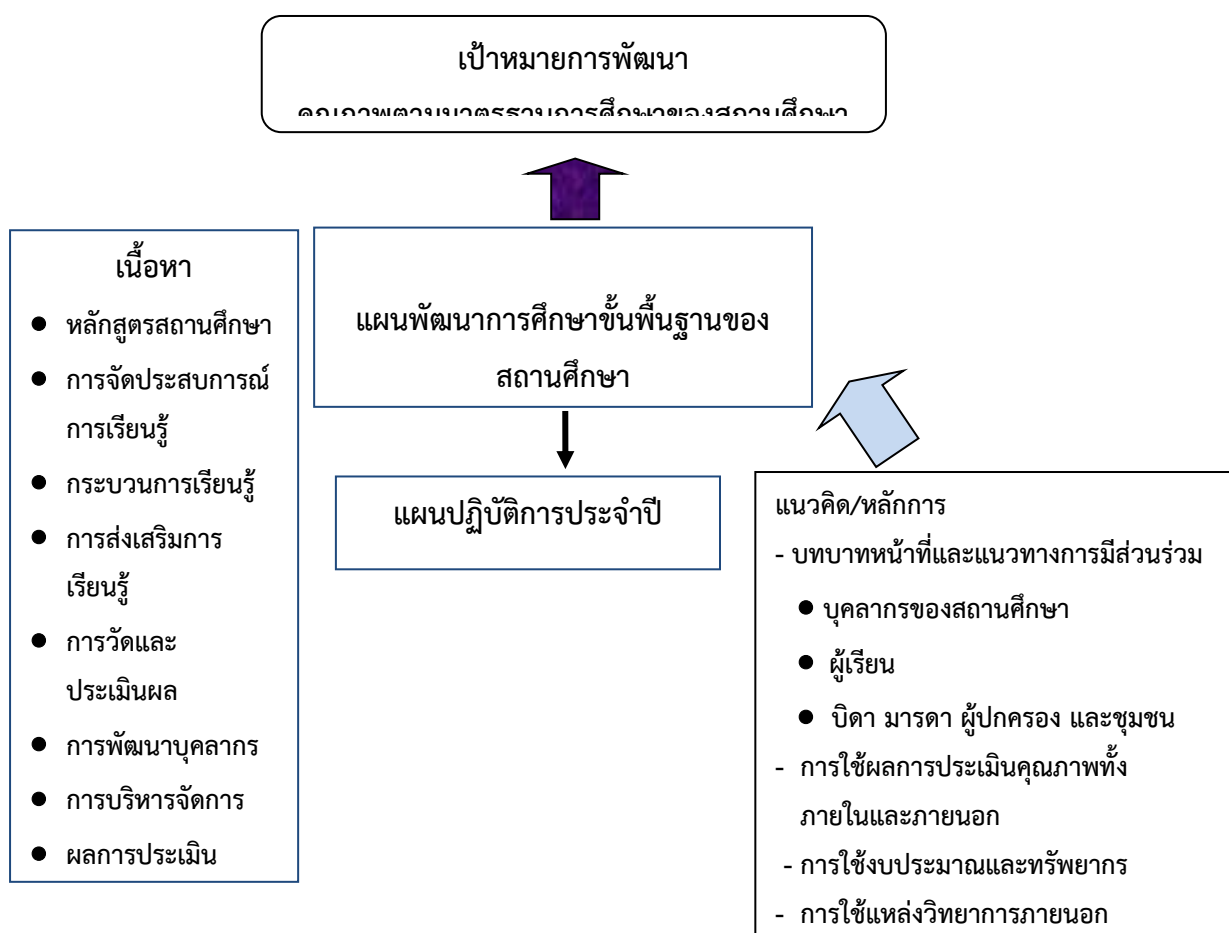
การวางแผนของสถานศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

กฎกระทรวงว่าด้วย ระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ในราชกิจจานุเบกษา ลงวันที่ 2 เมษายน 2553 กำหนดไว้ในข้อ 14 (2) ว่า ให้สถานศึกษาจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา ที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา โดยได้กำหนดเป้าหมาย หลักการ เนื้อหา กระบวนการจัดทำและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องที่สถานศึกษาต้องคำนึงและนำไปปฏิบัติ ภายใต้การส่งเสริม สนับสนุน และร่วมพัฒนาจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหน่วยงานต้นสังกัด และแผนพัฒนาการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา ทั้งนี้ เนื่องจากแผนพัฒนาการศึกษา จะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารสถานศึกษา ครู ผู้เรียน กรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง สรุปลงได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



แผนภูมิ กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษา

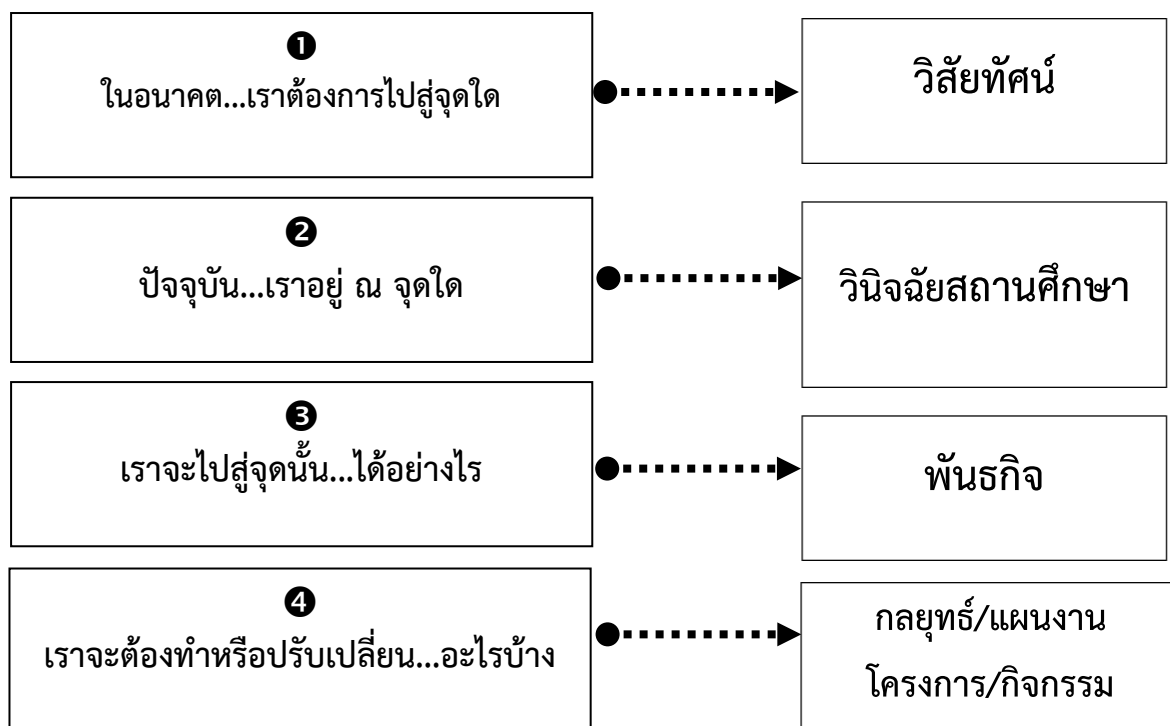


จากแผนภูมิดังกล่าว จะเห็นได้ว่าสถานศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการบริหารและจัดการศึกษาให้เกิดคุณภาพที่นักเรียน ซึ่งต้องกำหนดเป้าหมาย ทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ให้สามารถนำสู่การปฏิบัติหรือขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยที่ยึดสถานศึกษาเป็นฐาน (School Based Management) ด้วยความร่วมมือและความรับผิดชอบของบุคลากรภายในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนการกำกับดูแล ส่งเสริม สนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด

นอกจากนี้ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความแตกต่างกันทั้งบริบทของการจัดการศึกษา ขนาดของสถานศึกษา กระบวนการวางแผนสถานศึกษาอาจประยุกต์ใช้กระบวนการวางแผนการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เหมาะสมกับบริบท แต่ยังคงสาระหลักและกระบวนการที่สำคัญไว้

ดังนั้น การนำเสนอกระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ในที่นี้จึงขอนำเสนอรายละเอียดของขั้นตอนที่นำไปสู่การตอบคำถาม ดังแผนภูมิ

แผนภูมิ คำถามเพื่อนำไปสู่กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา



แนวคิด หลักการ และความสำคัญ

การพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามเป้าหมายของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ.2553 เน้นให้มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยส่งเสริมให้หน่วยปฏิบัติ คือ สถานศึกษามีการวางแผนพัฒนาที่ยึดการพัฒนาคุณภาพให้บรรลุเป้าประสงค์หลักของโรงเรียนที่จะสร้างประชากรที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพปัญหา ความต้องการ และให้ความสำคัญกับการใช้ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและข้อมูลสารสนเทศ เป็นปัจจัยหลักในการวางแผนร่วมกันระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาจะต้องมีการระดมสมองในการวิเคราะห์ ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อให้ได้ข้อสรุปในการพัฒนาหรือปรับปรุงการศึกษาของสถานศึกษาที่ตอบสนอง/บรรลุเป้าประสงค์หลักของสถานศึกษา ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมถึงสอดคล้องกับนโยบาย ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ สถานศึกษาจะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ที่ประกอบด้วยบุคลากรผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาสถานศึกษา ได้แก่ ผู้แทนของครูผู้สอน ผู้แทนของกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนของผู้ปกครอง ผู้เรียน ผู้แทนขององค์การ หน่วยงานและสถาบัน ตลอดจนจนสถานประกอบการต่าง ๆ ในชุมชน ให้เข้ามา ร่วมคิด ร่วมจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ เจเนอไซและภาพแห่งความสำเร็จ ที่ครอบคลุมภารกิจและความรับผิดชอบในการพัฒนา

คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา โดยแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาดังกล่าว ต้องมุ่งเน้นกระบวนการสร้างคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษา หรือระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกำหนด ถือเป็นแผนระยะปานกลางที่สถานศึกษาจะต้องใช้เป็นแนวทางสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ในการกำหนดโครงการพัฒนาในแต่ละด้านในแผนปฏิบัติการประจำปี ควรตรงกับความต้องการยกระดับคุณภาพของการศึกษาของสถานศึกษาและการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องระบุแนวทางการดำเนินการอย่างชัดเจน เหมาะสม และถูกต้องตามหลักวิชาการ ซึ่งมีหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาที่สถานศึกษาต้องดำเนินการจัดทำขึ้นโดยความร่วมมือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. กระบวนการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษา (SWOT Analysis) SWOT Analysis เป็นกระบวนการวิเคราะห์บริบทของสถานศึกษาที่ต้องคำนึงถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ได้ผลสรุปสำหรับ กำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าประสงค์ พัฒนาสถานศึกษาที่มีความชัดเจน จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, opportunities, Threats

Strengths คือ จุดแข็งหรือจุดเด่น หมายถึง ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่บรรลุวัตถุประสงค์

Weaknesses คือ จุดอ่อนหรือจุดที่ควรพัฒนา หมายถึง ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

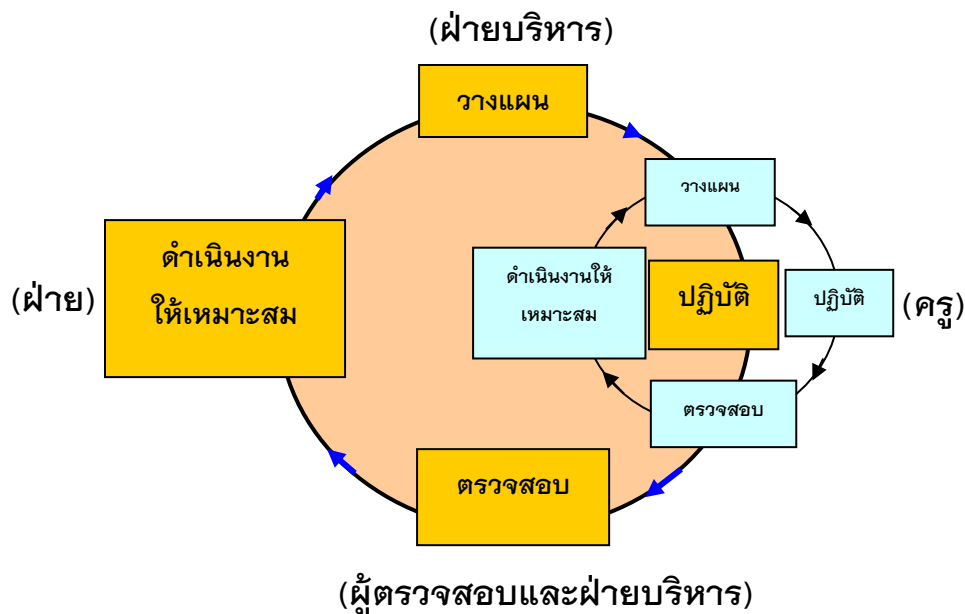
Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อประโยชน์ต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาไม่บรรลุวัตถุประสงค์

วงจรการบริหารงานเชิงระบบ (PDCA)

การทำงานที่ประสบความสำเร็จได้เร็วและยั่งยืนล้วนสะท้อนให้เห็นว่ามีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเป็นขั้นเป็นตอน มีระบบที่ตรวจสอบได้ วงจรเดมมิง (Deming cycle) เป็นกระบวนการดำเนินงานเชิงระบบรูปแบบหนึ่งใช้กันอย่างแพร่หลาย PDCA มาจากคำว่า Plan (วางแผน) Do (ปฏิบัติ) Check (ตรวจสอบ) และ Act (ดำเนินงานให้เหมาะสม) ดังแสดงในแผนภูมิ

แผนภูมิ วงจรคุณภาพ PDCA



ขั้นตอนการดำเนินงาน สรุปได้ดังนี้

ขั้นวางแผน (Plan) เป็นการกำหนดกรอบงานที่ต้องการแก้ปัญหา/ต้องการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง รวมถึงการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ โดยพิจารณาว่า ต้องนำข้อมูลอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องมาวิเคราะห์ แล้วกำหนดทางเลือกในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง การวางแผนจะช่วยให้สามารถคาดการณ์ความสำเร็จในอนาคต และช่วยลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นได้

ขั้นปฏิบัติ (DO) เป็นการลงมือปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตามทางเลือกที่กำหนดไว้ในแผน ขณะเดียวกัน มีการตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติด้วยว่าดำเนินไปในทิศทางที่กำหนดไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคที่ต้องแก้ไขหรือไม่

ขั้นตรวจสอบ (Check) เป็นการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งทำให้ทราบว่า การปฏิบัติ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยกำหนดความถี่ของการตรวจสอบตามความเหมาะสม

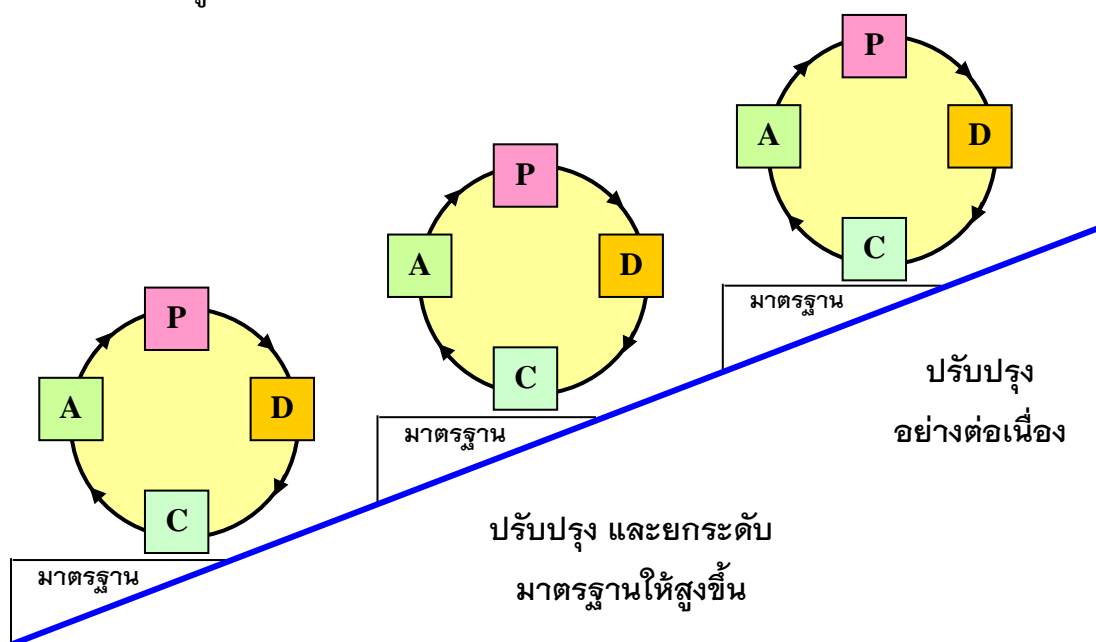
ขั้นดำเนินการให้เหมาะสม (Act) เป็นการวิเคราะห์ผลการตรวจสอบ และนำผลการตรวจสอบมาดำเนินการ 2 กรณี คือ

กรณีที่ 1 ถ้ามีผลการปฏิบัติงานที่ดีให้นำกระบวนการปฏิบัตินั้นมาจัดทำเป็นมาตรฐาน การปฏิบัติงานของสถานศึกษา หรือพัฒนาต่อยอดให้ดีขึ้นกว่าเดิม

กรณีที่ 2 ถ้าผลงานยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ต้องนำผลการประเมินมาพิจารณาว่าควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไรต่อไป เพื่อให้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้

เมื่อนำวงจรเดมมิงมาใช้ในการทำงานอย่างต่อเนื่อง จะทำให้การทำงานมีการพัฒนาไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดนิ่ง ดังแผนภูมิ

แผนภูมิ วงจรเต็มมี้ง



บทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

การดำเนินงานจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา ที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา เกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายในสถานศึกษา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมถึงบุคลากรขององค์กรอื่น ๆ ดังนั้น จึงควรเข้าใจบทบาทของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนี้

1. บุคลากรภายในสถานศึกษา

1.1 ผู้อำนวยการโรงเรียน มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1) วิเคราะห์ ศึกษานโยบาย ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของชาติ กระทรวง กรม จังหวัด เขตพื้นที่การศึกษา และสภาพความต้องการของท้องถิ่นชุมชน สภาพการจัดการศึกษา ปัญหาและความต้องการจำเป็นและมาตรฐานการศึกษาอย่างเป็นระบบ นำมากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาร่วมกับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

2) ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจและความตระหนักในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษากับครู บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งการจัดระบบประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา

3) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน และมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานตามกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการกำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางการร่วมมือของครู ผู้เรียน ผู้ปกครอง องค์กรชุมชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากร เพื่อใช้ในแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี

5) ร่วมประชุมปฏิบัติการและร่วมระดมพลังสมองในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี

6) สนับสนุน อำนวยความสะดวก รวมทั้งการแก้ไข ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการจัดทำแผนพัฒนา การศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี

7) ตรวจสอบ กำกับ ติดตาม กระบวนการจัดทำแผน รวมทั้งจัดให้มีการประเมินคุณภาพของแผนการ จัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี

8) จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และจัดทำรายงาน ผลการปฏิบัติงานประจำปีนำเสนอต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง และใช้เป็นข้อมูลในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่ง คุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปีต่อไป

1.2 รองผู้อำนวยการโรงเรียน/หัวหน้ากลุ่ม/หัวหน้างาน/หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้/ครู มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1) สรุปรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลการดำเนินงานของสถานศึกษา ผลการประเมินคุณภาพ ผู้เรียน ผลงานดีเด่นของผู้เรียน ศักยภาพของครู สภาพการจัดการเรียนการสอน ปัญหาและสภาพความต้องการ จำเป็น นโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ความต้องการของผู้ปกครอง ผู้เรียน และชุมชน

2) ร่วมประชุมหารือ สัมมนา วิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ปัญหาและความ ต้องการจำเป็น กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา ร่วมกับบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย รวมทั้งกำหนดเป้าหมาย/ความสำเร็จสู่การพัฒนางานในหน้าที่รับผิดชอบ

3) ดำเนินกิจกรรม/โครงการ สรุปรวบรวมรายงาน และประเมินผลกิจกรรม/โครงการ ตามแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และ แผนปฏิบัติการประจำปี

2. บุคลากรอื่นที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

2.1 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1) ให้ข้อมูลและร่วมวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับชุมชน สภาพปัญหาและ ความ ต้องการของผู้ปกครอง ท้องถิ่น ชุมชน ความต้องการของชุมชน แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา วิทยากรท้องถิ่น การ สนับสนุนจากชุมชน คุณภาพผู้เรียนและการศึกษาต่อ

2) ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา

3) พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา ของสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี ตลอดจนการใช้งบประมาณและทรัพยากรอื่นที่เกี่ยวข้อง

4) กำกับ ติดตามการดำเนินงานตามแผนของสถานศึกษา

2.2 ผู้ปกครอง ผู้เรียน มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1) ให้ข้อมูลและร่วมวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับชุมชน สภาพปัญหาความต้องการของ ผู้ปกครองและผู้เรียน การช่วยเหลือสนับสนุนโรงเรียน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการศึกษาต่อ

2) ร่วมประชุมหารือ สัมมนาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษากับบุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

3) ให้การสนับสนุนการใช้งบประมาณและทรัพยากร เพื่อใช้ตามแผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี

4) ร่วมนำเสนอและสะท้อนผลจากการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา สู่กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในปีต่อไป

2.3 หน่วยงาน องค์กรปกครองท้องถิ่น องค์กรเอกชนและชุมชน มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1) นำเสนอและร่วมวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับชุมชน สภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นชุมชน แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญาและวิทยาการในท้องถิ่น นโยบายและทิศทางการพัฒนาชุมชน การสนับสนุนงบประมาณและทรัพยากรจากชุมชน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการศึกษาต่อ

2) ร่วมจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและแผนปฏิบัติการประจำปี

3) ให้การสนับสนุนการใช้งบประมาณและทรัพยากร เพื่อใช้ตามแผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี

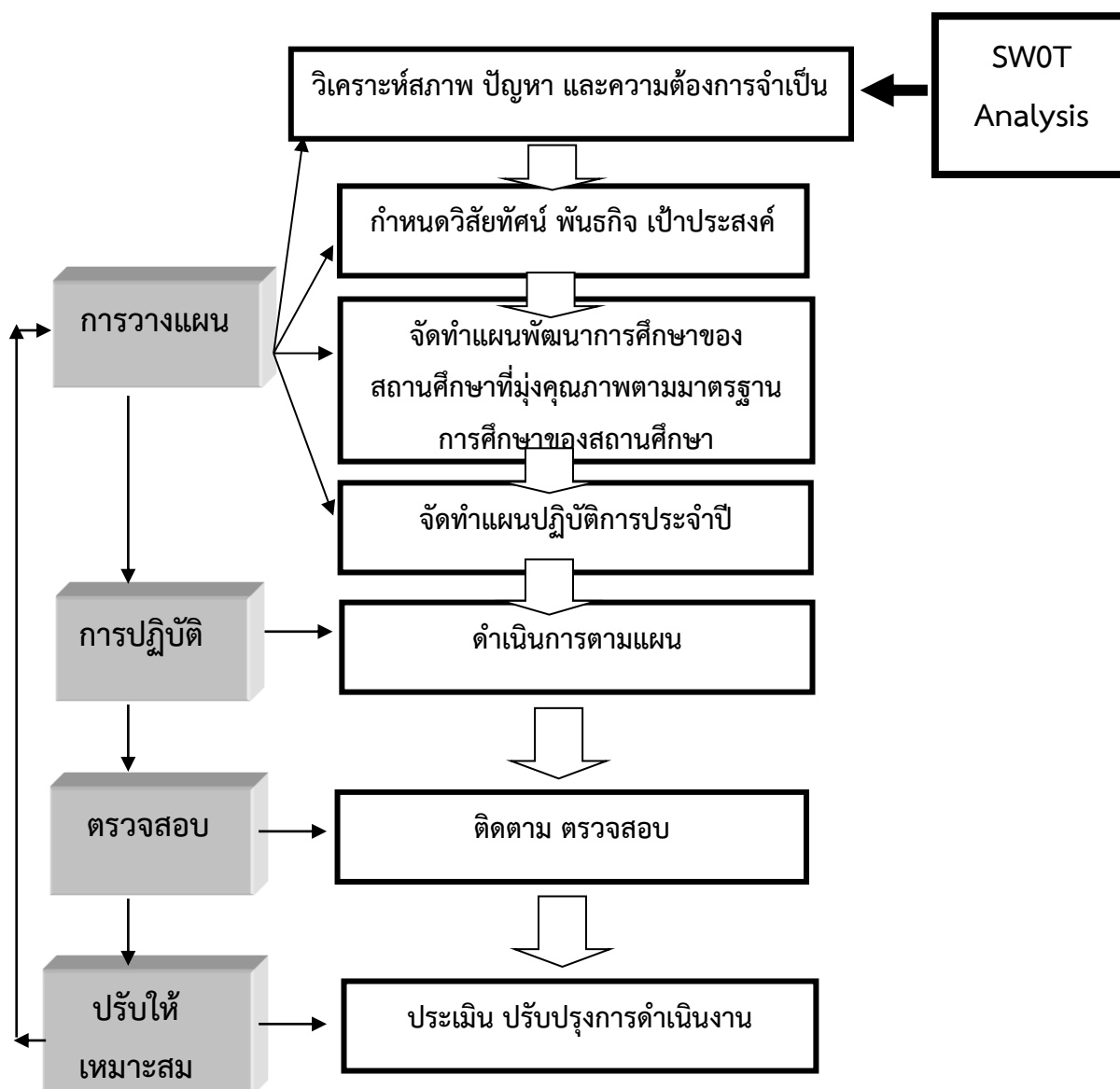
4) ร่วมปฏิบัติในกิจกรรม/โครงการที่เกี่ยวข้องตามแผนปฏิบัติการประจำปี

5) ร่วมนำเสนอและสะท้อนผลจากการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสู่กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาในปีต่อไป

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาที่ใช้อาศัยหลักการและแนวคิดการบริหารจัดการโดยใช้วงจรคุณภาพนั้นแสดงให้เห็นเข้าใจอย่างง่าย ๆ ได้ ดังแผนภูมิ

แผนภูมิ กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา



ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ตามขั้นตอน ดังแผนภูมิ

แผนภูมิ ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา



ขั้นที่ 1 แต่งตั้งคณะทำงาน

คณะทำงานควรประกอบด้วยบุคลากรจากหลายฝ่าย ทั้งในและนอกสถานศึกษา เช่น หัวหน้างาน ผู้แทนครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนหน่วยงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชนและชุมชนตามความเหมาะสม เพื่อให้คณะทำงานดำเนินการรวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพภายในและสภาพภายนอกของสถานศึกษา

ข้อมูลด้านกฎหมาย นโยบาย และอื่น ๆ ประกอบด้วย

- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545
- นโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาล ของกระทรวงศึกษาธิการ
- แนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)
- นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- แผนพัฒนาการศึกษาระดับชาติ ระดับหน่วยงาน

- มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- ความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

ข้อมูลของสถานศึกษา ประกอบด้วย

1. ข้อมูลด้านคุณภาพผู้เรียน

- กฎหมาย นโยบาย และสภาพอื่น ๆ
 - รายงานการประเมินคุณภาพภายนอก
 - ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนระดับสถานศึกษา ผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับเขตพื้นที่การศึกษา (Local Assessment System) และผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนระดับชาติ (NT, O-Net)
 - คุณภาพผู้เรียนจากการประเมินคุณภาพภายใน
 - สุขภาพผู้เรียน ได้แก่ บันทึกลับสุขภาพ น้ำหนัก ส่วนสูงและสมรรถภาพทางกาย
 - อัตราการมาเรียน และอัตราผู้เรียนออกกลางคัน
- ฯลฯ

2. ข้อมูลด้านการจัดการศึกษา เช่น

- กฎหมาย นโยบายและสภาพอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
- รายงานการประเมินผลและข้อเสนอแนะจากประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. รอบแรก รอบสอง และรอบสาม
- หลักสูตรสถานศึกษา
- กระบวนการพัฒนาหลักสูตร
- แผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา (4 ปี) และแผนปฏิบัติการประจำปี
- การดำเนินงานและสรุปผลงานโครงการ/กิจกรรม
- แผนการจัดการเรียนรู้ของครู/แผนการจัดประสบการณ์
- บันทึกลับผลหลังการสอน/บันทึกผลการจัดประสบการณ์
- การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู
- ผลการประเมินครูด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- รายงานผลการประเมินตนเองประจำปีของครู
 - บันทึกความดีของครูและผู้บริหารสถานศึกษา
 - ผลการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
 - บันทึกการนิเทศ/การสังเกตการสอน เพิ่มสะสมงานของครู

ฯลฯ

3. ข้อมูลด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เช่น

- แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา สถานประกอบการ ปรากฏชาวบ้าน และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ผลการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- บันทึกการประชุมครู ผู้ปกครอง ผู้เรียนและกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ความร่วมมือของชุมชนในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- ลักษณะสภาพแวดล้อมของชุมชน

4. ข้อมูลด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา เช่น

- ศาสนา เอกลักษณ์ของชุมชน ความเชื่อ วัฒนธรรม ประเพณีของท้องถิ่น
- โครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมให้บรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา

5. ข้อมูลด้านมาตรการส่งเสริม เช่น

- โครงการ/กิจกรรมพิเศษที่ตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพภายในและสภาพภายนอกของสถานศึกษา

การวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมภายในด้านจุดเด่น (จุดแข็ง) จุดที่ควรพัฒนา (จุดอ่อน) และสภาพแวดล้อมภายนอกด้านโอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษานั้น มีการวิเคราะห์หลายแนวทาง แต่ที่นิยมใช้อย่างแพร่หลาย ได้แก่ รูปแบบการวิเคราะห์ตามแนวทาง **SWOT Analysis** ซึ่งควรมีข้อควรคำนึง ดังนี้

1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของสถานศึกษา (External Environment) โดยวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunity) หรือสภาพที่สถานศึกษาสามารถนำมาพัฒนาจุดแข็งหรือปรับปรุงแก้ปัญหาจุดที่ควรพัฒนา และสภาพที่เป็นปัญหาอุปสรรค (Threats) หรือสภาพที่สถานศึกษาต้องหาทาง หลีกเลียง โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 4 ด้าน : **STEP** คือ

- (1) สังคมและวัฒนธรรม (Social & Cultural : S)
- (2) เทคโนโลยี (Technology : T)
- (3) สภาพเศรษฐกิจ (Economics : E)
- (4) การเมืองและกฎหมาย (Political & Legal : P)

หรือ C-PEST ; (5) ด้านพฤติกรรมลูกค้า (Customer Behavior : C) ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา โดยใช้หลักการระดมสมอง ผลการวิเคราะห์ได้สภาพที่เป็นโอกาสและปัญหาอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอก

2) วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา (Internal Environment) โดยวิเคราะห์สภาพที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) เพื่อคงสภาพหรือพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นหรือสภาพที่เป็นจุดที่ควรพัฒนา (Weakness) หรือสภาพที่ต้องปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือยุบเลิก โดยพิจารณาจากองค์ประกอบ 6 ด้าน : **2S4M** คือ

- (1) ด้านโครงสร้างและนโยบายการบริหาร (Structure & Policy : S)
- (2) การบริหารและผลผลิต (Services & Products : S)

- (3) คน (Man : M) (4) การเงิน (Money : M)
 (5) วัสดุ อุปกรณ์ (Materials : M) (6) การบริหารจัดการ (Management : M)

หรือ แบบ 7S ตามแนวคิดของ McKinsey คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน

โดยนำปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ประกอบด้วย คือ

- (1) ด้านโครงสร้าง (Structure)
- (2) ด้านยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ ((Structure : S1)
- (3) ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems : S3)
- (4) ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4)
- (5) ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff : S5)
- (6) ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills : S6)
- (7) ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values : S7)

3) ประมวลผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส ปัญหาอุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อน และสังเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหาของสถานศึกษาซึ่งเป็นจุดยืนหรือจุดเริ่มต้นของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา

ตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร (C-PEST)

1. ด้านพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior : C)

| โอกาส (Opportunity : O) | อุปสรรค (Threat : T) |
|--|---|
| 1. ผู้ปกครองเห็นความสำคัญของการศึกษาจึงส่งบุตรหลานเข้าเรียนมากขึ้น 2. ชุมชนให้การสนับสนุนการจัดการศึกษาส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพยิ่งขึ้น 3. ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นส่งผลให้บุตรหลานได้รับการเรียนรู้จาก แหล่งเรียนที่หลากหลาย 4.อปท.เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา ส่งผลให้อปท.ให้การสนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมของโรงเรียน | 1.ผู้ปกครองส่วนใหญ่มีฐานะยากจนมีการย้ายถิ่นฐานไปประกอบอาชีพต่างถิ่นทำให้เด็กขาดการดูแล และเอาใจใส่เท่าที่ควร 2.ชุมชนส่วนหนึ่งไม่เข้าใจบทบาทการจัดการศึกษาทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการจัดการศึกษา 3.อปท.มีข้อจำกัดด้านงบประมาณส่งผลให้โรงเรียนได้รับการสนับสนุนน้อยลง 4.แหล่งสถานประกอบการไม่หลากหลายส่งผลให้นักเรียนได้รับการฝึกทักษะวิชาชีพที่หลากหลาย |

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal: P)

| โอกาส (Opportunity : O) | อุปสรรค (Threat : T) |
|--|---|
| 1.นโยบายเรียนฟรี 15 ปี อย่างมีคุณภาพ ส่งผลให้ ผู้ปกครอง ลดภาระค่าใช้จ่ายในการศึกษาของบุตรหลาน 2.พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ กำหนดให้ทุกคนมีโอกาสและเสมอภาคทางการศึกษา ส่งผลให้ประชากรวัยเรียนในชุมชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง 3..การประกันคุณภาพการศึกษาส่งผลให้โรงเรียนได้ตระหนักและมีความพร้อมในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา | 1.ประชากรวัยเรียนลดลงทำให้ได้รับงบประมาณลดลง 2.นโยบายการกำหนดกรอบอัตรากำลังคนภาครัฐและเกณฑ์การกำหนดอัตรากำลังของ กคศ. ส่งผลให้โรงเรียนมีบุคลากรไม่เพียงพอ 3.ระเบียบ กฎหมาย ของท้องถิ่นไม่เอื้อต่อการสนับสนุนต่อการจัดการศึกษา 4.หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพ สมศ. ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน |

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E)

| โอกาส (Opportunity : O) | อุปสรรค (Threat : T) |
|--|---|
| 1. มีโรงงานอุตสาหกรรมทำให้ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น 2. ชุมชนเสียสละแรงงานให้กับโรงเรียนโดยไม่คิดค่าใช้จ่าย ทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายของโรงเรียนได้ 3.ชุมชนมีความรู้และดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงส่งผลให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน 4.มีกองทุนชุมชนที่สนับสนุนการประกอบอาชีพส่งผลให้ ผู้ปกครองมีรายได้มากขึ้น | 1.ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจส่งผลให้ความสามารถ ในการระดมทรัพยากรจากภายนอกลดลง การจ้างงานลดลง ประชาชนขาดรายได้ 2.ภัยพิบัติทางธรรมชาติทำให้เกิดความเสียหายทางเศรษฐกิจ 3.ผู้ปกครองส่วนมากมีฐานะยากจนทำให้ไม่สามารถส่งเสริม การศึกษาบุตรหลานได้ดีเท่าที่ควร |

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural : S)

| โอกาส (Opportunity : O) | อุปสรรค (Threat : T) |
|---|--|
| 1.วิถีชีวิตอยู่รวมกันเป็นกลุ่มมีวัฒนธรรม ประเพณี ที่คล้ายคลึงกัน ทำให้เอื้อต่อการจัดการศึกษา 2.ชุมชนอนุรักษ์ วัฒนธรรม ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยมและเป็นแบบอย่างที่ดี ส่งผลต่อการจัดการศึกษา 3.อปท. ส่งเสริม สนับสนุนการอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรม ประเพณี ที่ดีต่อบุตรหลาน 4.ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เอื้อต่อการจัดการศึกษา | 1.ปัญหาทางครอบครัว ทำให้ขาดความอบอุ่นก่อให้เกิด ปัญหา ทางสังคม 2.ผู้ปกครองบางส่วนติดอบายมุขทำให้เป็นแบบอย่างที่ไม่ดีต่อบุตรหลาน 3.ผู้ปกครองมีพฤติกรรมการเล่นดูบุตรหลานไม่ถูกต้อง ทำให้ขาดความรับผิดชอบ |

ตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร 7S

1. ด้านโครงสร้าง (Structure : S1)

| จุดแข็ง (Strength : S) | จุดอ่อน (Weakness : W) |
|---|---|
| <p>1.สพป.นภ.1 กำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ มอบหมายงาน บุคคลากรทุกระดับได้ชัดเจน เนื่องจากการจัดบุคลากร ให้ปฏิบัติงานได้ตามความรู้</p> <p>2.การติดต่อประสานงานกับสถานศึกษาในสังกัดมี ประสิทธิภาพ เนื่องจาก สพป.นภ.1 จัดแบ่งหน่วยงานเพื่อ การประสานงานในพื้นที่ โดยกำหนดเป็นศูนย์เครือข่าย พัฒนาคุณภาพการศึกษากระจายครอบคลุมทุกพื้นที่</p> | <p>1.การติดต่อประสานงานระหว่าง สพป.กับสถานศึกษาใน สังกัดโดยใช้ระบบ ICT ยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีกลุ่มงานที่รับผิดชอบชัดเจน</p> <p>2.การดำเนินการตามบทบาทหน้าที่ของศูนย์เครือข่าย พัฒนาคุณภาพการศึกษา ยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากยัง ไม่มีกฎหมายรองรับที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของ คณะกรรมการศูนย์เครือข่ายฯ</p> |

2. ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy : S2)

| จุดแข็ง (Strength : S) | จุดอ่อน (Weakness : W) |
|---|--|
| <p>1.สพป.นภ.1 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ตัวชี้วัดชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานเนื่องจากใช้ กระบวนการมีส่วนร่วม และดำเนินการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายนอก/ภายในด้วยเทคนิค SWOT ที่ สอดคล้องกับบริบทและสภาพจริงของหน่วยงาน</p> <p>2.สพป.นภ.1 มีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้องกับ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ และจุดเน้น เนื่องจากการ มีกระบวนการ วางแผนอย่างเป็นระบบ</p> | <p>1.สพป.ไม่สามารถดำเนินการได้ครอบคลุมตามกลยุทธ์ที่ กำหนดไว้ ในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากต้องดำเนินการตามกลยุทธ์ของ สพฐ. หรือ นโยบายเร่งด่วนของหน่วยเหนือ</p> <p>2.สพป.นภ.1 ไม่สามารถนำแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ไปสู่การปฏิบัติได้ตามปฏิทินปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ครบทุก เรื่อง เนื่องจากขาดการกำกับ ติดตาม</p> |

3. ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (System : S3)

| จุดแข็ง (Strength : S) | จุดอ่อน (Weakness : W) |
|---|--|
| <p>1.สพป.นภ.1 มีระบบการบริหารจัดการภายในเป็นระบบมี ประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารจัดการสอดคล้องกับ ระเบียบ กฎหมาย มาตรฐานและหลักการกระจายอำนาจ</p> <p>2. สพป.นภ. 1 มีระบบการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร อย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ เนื่องจากปฏิบัติตามระเบียบ กฎหมายที่กำหนด</p> | <p>1.การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้า เนื่องจากเจ้าหน้าที่ ปฏิบัติงานไม่เต็มตามศักยภาพ ขาดความเอาใจใส่ในการ ทำงาน</p> <p>2.ผลการพัฒนาบุคลากรไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ หน่วยงานกำหนด เนื่องจาก ไม่นำผลการพัฒนาไปใช้ในการ ปฏิบัติงานและขาดการนิเทศ ติดตามผลการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง</p> |

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style : S4)

| จุดแข็ง (Strength : S) | จุดอ่อน (Weakness : W) |
|---|--|
| <p>1. ผู้บริหารการศึกษา/สถานศึกษาบริหารจัดการหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม ภาวะผู้นำมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์</p> <p>2. สพป.จัดการศึกษาได้มาตรฐาน สอดคล้องกับนโยบาย โดยการมีส่วนร่วม เนื่องจากผู้บริหารใช้รูปแบบในการบริหารที่เหมาะสม</p> | <p>1. คุณภาพผู้เรียนไม่ได้มาตรฐาน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ โรงเรียนบางส่วนไม่ได้รับการรับรองมาตรฐานจาก สมศ.เนื่องผู้บริหารบางส่วนขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ และคุณธรรม จริยธรรม</p> <p>2. บุคลากรในสังกัดบางส่วนปฏิบัติงานโดยไม่ได้ใช้สื่อเทคโนโลยีในการบริหารและจัดการเรียนการสอนเนื่องจาก ขาดทักษะ ความรู้ความเข้าใจ และความกระตือรือร้นในการใช้ ICT ในการพัฒนางาน</p> |

5. ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (Staff : S5)

| จุดแข็ง (Strength : S) | จุดอ่อน (Weakness : W) |
|--|--|
| <p>1. บุคลากรใน สพป.น.ภ.1 จัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างครบถ้วนเต็มความสามารถตามที่กฎหมายกำหนด มีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจาก สพป.บริหารบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. บุคลากรทุกระดับใน สพป.จัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วน เนื่องจากมีคุณธรรม รู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีความสามารถตรงตามสมรรถนะ สอดคล้องกับภาระงาน มาตรฐานวิชาชีพพร้อมทั้งได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</p> | <p>1. บุคลากรบางส่วนในโรงเรียนไม่สามารถจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามเป้าหมายที่กำหนดได้เนื่องจากขาดแคลนครูในสาระวิชาหลัก และมีครูไม่ครบชั้น</p> <p>2. ครูและบุคลากรในโรงเรียนบางส่วนไม่สามารถจัดการเรียนรู้ได้เต็มเวลา เนื่องจาก มีการอบรมบ่อย ทำงานธุรการ และงานอื่นที่นอกเหนือจาก การสอน</p> |

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถของหน่วยงาน (Skills : S6)

| จุดแข็ง (Strength : S) | จุดอ่อน (Weakness : W) |
|---|--|
| <p>1. บุคลากรปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากได้รับการพัฒนาครูทั้งระบบ</p> <p>2. บุคลากรส่วนใหญ่มีวิทยฐานะสูง เนื่องจากได้รับการส่งเสริม พัฒนาด้านวิชาการอย่างต่อเนื่อง</p> | <p>1. บุคลากรบางส่วนปฏิบัติงานไม่เต็มตามศักยภาพ เนื่องจาก ขาดความรับผิดชอบ และขาดความตระหนักในการปฏิบัติงาน</p> <p>2. บุคลากรบางส่วนขาดการเผยแพร่และนำนวัตกรรมไปใช้เพื่อการพัฒนา เนื่องจากไม่ตระหนักถึงประโยชน์ที่จะเกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญ</p> |

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values :S7)

| จุดแข็ง (Strenght : S) | จุดอ่อน (Weakness : W) |
|--|---|
| <p>1. ครูและบุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่ ตรงต่อเวลา อุทิศตนและเสียสละในการทำงาน เนื่องจาก รูปแบบการบริหารงานของโรงเรียนส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมและรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน</p> <p>2. บุคลากรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจาก หน่วยงานมีกระบวนการส่งเสริมและพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง</p> | <p>1. ครูบางส่วนขาดความกระตือรือร้นและทักษะ ในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มี ประสิทธิภาพเนื่องจากยังติดรูปแบบการสอนแบบเดิม</p> |

ตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการ SWOT Analysis (วิเคราะห์จากมาตรฐานเพื่อประกันคุณภาพ ภายในของสถานศึกษา)

| ด้าน | จุดเด่น/จุดแข็ง | จุดที่ควรพัฒนา/จุดอ่อน |
|------------------------------------|--|---|
| 1. ด้านคุณภาพ ผู้เรียน | - ผู้เรียนทุกคนมีสุขภาพกาย สุขภาพจิตดี มีวินัย ประหยัด และซื่อสัตย์ | - ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 สาระวิชาหลัก ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด |
| 2. ด้านการจัดการศึกษา | 2.1 ครูทุกคนจบระดับปริญญาตรีขึ้นไป และสอนตรงวิชาเอก 2.2 ครูทุกคนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2.3 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี | 2.1 ครูส่วนใหญ่ไม่จัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2.2 ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางวิชาการค่อนข้างน้อย 2.3 นักเรียนเรียนชั้น ม.3 เรียนต่อต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด (เป้าหมาย ร้อยละ 90) |
| 3.ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ | - ชุมชนมีเอกลักษณ์ ขนบธรรมเนียมประเพณีที่เด่นชัด | 3.1 ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาค่อนข้างน้อย 3.2 สถานศึกษาไม่ค่อยใช้แหล่งเรียนรู้จากภายนอกอย่างคุ้มค่า |
| 4. ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา | - ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ - ผู้เรียนมีความสามารถในการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษได้ | - ผู้เรียนส่วนน้อยใช้คำพูดสุภาพและไพเราะ |
| 5. ด้านมาตรการส่งเสริม | 5.1 สถานศึกษาจัดโครงการพัฒนาการอ่านและการเขียนของผู้เรียนได้ ส่งผลให้ นักเรียนอ่านออกทุกคนและเขียนได้ร้อยละ 100 5.2 สถานศึกษาจัดกิจกรรมยอदनักอ่าน ส่งผลให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่านร้อยละ 100 | - สถานศึกษาจัดโครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนยังไม่บรรลุเป้าหมาย |

สถานศึกษาสรุปข้อมูลผลการวิเคราะห์ที่ได้ชัดเจนว่า สถานศึกษามีจุดเด่นด้านใดบ้างเพื่อพัฒนาส่งเสริมต่อไป มีจุดที่ควรพัฒนาด้านใดบ้างเพื่อปรับปรุง แก้ไข ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและอุปสรรคของสถานศึกษา แล้วนำข้อมูลเหล่านี้ไปสู่การกำหนดภาพความสำเร็จของสถานศึกษาในลักษณะของวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 4 การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา ประมวลเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของสถานศึกษา

การนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของสถานศึกษา ประมวลเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถานศึกษา มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

4.1 วิสัยทัศน์ เป็นทิศทางหรือสภาพสถานศึกษาที่พึงปรารถนาในในอนาคตของสถานศึกษา ควรมีกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน อาจเป็น 3 ,4 หรือ 5 ปี ที่มีความเป็นไปได้ โดยเมื่อสถานได้พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาจนประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์แล้ว สถานศึกษาควรแก้ไขและพัฒนาจุดที่ควรพัฒนาให้ดีขึ้น คง หรือ เพิ่ม จุดเด่นของสถานศึกษาให้มากขึ้น จนบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และเมื่อครบรอบระยะเวลาของวิสัยทัศน์ที่กำหนด สถานศึกษาสามารถปรับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้สูงขึ้น

วิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะ ดังนี้

- เป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
- คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นสำคัญ
- มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้
- เกิดจากการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายในสถานศึกษา
- ครอบคลุมสภาพปัญหาและความต้องการจำเป็น

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา ระยะ 4 ปี

“ภายในปีการศึกษา 2559 โรงเรียนบ้านห้วยทรายพัฒนาพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม และคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา พร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

4.2 การกำหนดพันธกิจ

ดำเนินการโดยนำวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา แต่ละคำ แต่ละข้อความ แต่ละส่วน มากำหนดภาระงานซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามกิจกรรมคำสำคัญ (Key Works) ข้อความในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา

4.3 การกำหนดเป้าประสงค์

ดำเนินการโดยนำพันธกิจแต่ละข้อมาพิจารณาว่า ถ้าดำเนินการตามพันธกิจที่กำหนดแล้ว จะเกิดผลผลิตอะไร ผลผลิตที่จะเกิดขึ้นนั้น คือ เป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะต้องตอบการบรรลุวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาอย่างครบถ้วน

ตัวอย่าง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์

| วิสัยทัศน์ | พันธกิจ | เป้าประสงค์ |
|---|--|--|
| พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมและคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา พร้อมสู่ประชาคมอาเซียน | 1. จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรมและมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน | 1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ |
| | | 2. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนา ตนเองต่อเนื่อง |
| | | 3. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด อย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล |
| | | 4. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรสถานศึกษา |
| | | 5. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ |
| | | 6. ผู้เรียนมีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ |
| | 2. พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง | 7. สถานศึกษาบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีส่วนร่วมจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง |
| | | 8. ครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ |
| | | 9. สถานศึกษาจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน |
| | | 10. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ |
| | 3. เสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ | 11. สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ |
| | 4. สร้างและพัฒนาอัตลักษณ์ของสถานศึกษา | 12. สถานศึกษามีอัตลักษณ์ที่โดดเด่น บรรลุผลสำเร็จตาม บรรลุผลสำเร็จเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนดขึ้นเป็นที่ยอมรับของชุมชนและท้องถิ่น |
| | 5. พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาตามนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา และผู้เรียนมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน | 13. สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาและส่งเสริมให้สถานศึกษา มีคุณภาพสูงขึ้นตามนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา |
| | | 14. ผู้เรียนมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน |

ขั้นที่ 5 กำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และชื่อโครงการ/กิจกรรม

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ของสถานศึกษาชัดเจนแล้ว ให้นำข้อมูล วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เหล่านั้น เป็นฐานคิดการกำหนดแนวทางที่ทำให้งานสำเร็จ เรียกว่า การกำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ และโครงการ/กิจกรรม

5.1 การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ของสถานศึกษา สามารถดำเนินการโดยนำเป้าประสงค์ซึ่งเป็นผลผลิตและผลลัพธ์อย่างกว้าง ๆ ที่สถานศึกษาต้องการให้บรรลุผลสำเร็จตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการทำงานที่แยกย่อยให้บรรลุเป้าประสงค์ ดังกล่าว โดยใช้ข้อความที่ครอบคลุมสื่อความที่แสดงถึงทิศทางดำเนินงานอย่างชัดเจน เช่น

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมอัตลักษณ์ของสถานศึกษาให้โดดเด่น

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาตามนโยบายปฏิรูปการศึกษา

ตัวอย่าง การกำหนดกลยุทธ์

| เป้าประสงค์ | กลยุทธ์ |
|--|--|
| 1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ | 1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียน |
| 2. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองต่อเนื่อง | |
| 3. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด อย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล | |
| 4. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรสถานศึกษา | |
| 5. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ | |
| 6. ผู้เรียนมีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ | |
| 7. สถานศึกษาดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีส่วนร่วมจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง | 2. พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา |
| 8. ครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ | |
| 9. สถานศึกษาจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน | |
| 10. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ | |
| 11. สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 3. เสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ |
| 12. สถานศึกษามีอัตลักษณ์ที่โดดเด่น บรรลุผลสำเร็จตามบรรลุผลสำเร็จเป้าหมาย ตาม วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนดขึ้น เป็นที่ยอมรับของชุมชนและท้องถิ่น | 4. ส่งเสริมอัตลักษณ์ของสถานศึกษาให้โดดเด่น |
| 13. สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาและส่งเสริมให้สถานศึกษามีคุณภาพสูงขึ้นตามนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา | 5. พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาตามนโยบายปฏิรูปการศึกษา |
| 14. ผู้เรียนมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน | |

5.2 การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ เป็นตัวชี้วัดที่รวมค่าเป้าหมายความสำเร็จไว้ เพื่อประเมินผลว่าเมื่อดำเนินการเรียบร้อยแล้ว มีผลความสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่ ในที่นี้เสนอแนะให้นำเป้าประสงค์ของพันธกิจ มาแปลงเป็นเป้าหมายรายกลยุทธ์ แล้วมาพิจารณาว่าแต่ละเป้าหมาย มีตัวชี้วัดความสำเร็จได้จากตัวบุคคล หรืองาน หรือหน่วยงาน เช่น นักเรียน ครู ผู้บริหาร บุคลากร งานสารสนเทศ งานวัดผลประเมินผล หรือชุมชน ฯลฯ ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ

| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัดความสำเร็จ |
|--|--|
| 1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ | 1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร |
| | 2. ร้อยละของผู้เรียนที่เอื้ออาทรผู้อื่นและกตัญญูต่อกฎระเบียบที่มีพระคุณ |
| | 3. ร้อยละของผู้เรียนที่ยอมรับความคิดเห็นและวัฒนธรรมที่แตกต่าง |
| | 4. ร้อยละของผู้เรียนที่ตระหนัก รู้คุณค่า ร่วมอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม |
| 2. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหา ความรู้ ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนา ตนเอง ต่อเนื่อง | 5. ร้อยละของผู้เรียนที่มีนิสัยรักการอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และสื่อต่าง ๆ |
| | 6. ร้อยละของผู้เรียนที่มีทักษะในการอ่าน ฟัง ดู พูด เขียน และตั้งคำถามเพื่อค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม |
| | 7. ร้อยละของผู้เรียนที่เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการเรียนรู้ระหว่างกัน |
| | 8. ร้อยละของผู้เรียนที่ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และเสนอผลงาน |
| 3. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด อย่างเป็นระบบคิด สร้างสรรค์ ตัดสินใจ แก้ปัญหา ได้อย่างมีสติสมเหตุผล | 9. ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถสรุปความคิดจากเรื่องที่อ่าน ฟัง และดู และสื่อสารโดยการพูดหรือเขียนตามความคิด ของตนเอง |
| | 10. ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถนำเสนอวิธีคิด วิธีแก้ปัญหาด้วยภาษาหรือวิธีการของตนเอง |
| | 11. ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถกำหนดเป้าหมาย คาดการณ์ ตัดสินใจแก้ปัญหาโดยมีเหตุผลประกอบ |
| | 12. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ผลงาน ด้วยความภาคภูมิใจ |
| 4. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร สถานศึกษา | 13. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละกลุ่มสาระเป็นไปตามเกณฑ์ |
| | 14. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์ |
| | 15. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการประเมินการอ่าน คติวิเคราะห์และเขียนเป็นไปตามเกณฑ์ |
| | 16. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการทดสอบระดับชาติเป็นไปตามเกณฑ์ |
| 5. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต | 17. ร้อยละของผู้เรียนที่สามารถวางแผนการทำงานและดำเนินการจนสำเร็จ |
| | 18. ร้อยละของผู้เรียนที่ทำงานอย่างมีความสุขมุ่งมั่นพัฒนางานและภูมิใจในตนเอง |
| | 19. ร้อยละของผู้เรียนที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ |
| | 20. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนเองสนใจ |

| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัดความสำเร็จ |
|--|---|
| 6. ผู้เรียนมีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ | 21. ร้อยละของผู้เรียนที่มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพและออกกำลังกายสม่ำเสมอ |
| | 22. ร้อยละของผู้เรียนที่มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์มาตรฐาน |
| | 23. ร้อยละของผู้เรียนที่ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษและหลีกเลี่ยงตนเองจากสถานะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัยอุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ |
| | 24. ร้อยละของผู้เรียนที่เห็นคุณค่าในตนเอง มีความมั่นใจกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม |
| | 25. ร้อยละของผู้เรียนที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้เกียรติผู้อื่น |
| | 26. ร้อยละของผู้เรียนที่สร้างผลงานจากการเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรี/กีฬา/นันทนาการ |
| 7. สถานศึกษาบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีส่วนร่วมจากทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง | 27. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน |
| | 28. ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม และใช้ข้อมูลผลการประเมินหรือผลการวิจัยเป็นฐานคิดทั้งด้านวิชาการและการจัดการ |
| | 29. ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ |
| | 30. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการกระจายอำนาจ |
| | 31. นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนพึงพอใจผลการบริหารการจัดการศึกษา |
| | 32. ผู้บริหารให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการและเอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพและเต็มเวลา |
| | 33. คณะกรรมการสถานศึกษารู้และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ ระเบียบกำหนด/มีการประชุมฯ อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง |
| | 34. คณะกรรมการสถานศึกษากำกับติดตาม ดูแล และขับเคลื่อนการดำเนินงานสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย |
| | 35. สถานศึกษามีแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน/แผนปฏิบัติการประจำปี เป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยเกิดจากความร่วมมือในการจัดทำของทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง |
| | 36. ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา |
| | 37. สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก |

| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัดความสำเร็จ |
|--|---|
| 8. ครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ | 38. ร้อยละของครูที่มีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ทักษะกระบวนการสมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ |
| | 39. ร้อยละของครูที่มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลและใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน |
| | 40. ร้อยละของครูที่มีการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสติปัญญา |
| | 41. ร้อยละของครูที่ใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ |
| | 42. ร้อยละของครูที่มีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย |
| | 43. ร้อยละของครูที่ให้คำแนะนำ คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านการเรียนและคุณภาพชีวิตด้วยความเสมอภาค |
| | 44. ร้อยละของครูที่มีการศึกษาวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนเองรับผิดชอบและใช้ผลในการปรับการสอน |
| | 45. ร้อยละของครูที่มีประพฤติดุปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นสมาชิกที่ดีแก่สถานศึกษา |
| 9. สถานศึกษาจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน | 47. สถานศึกษามีหลักสูตรสถานศึกษาเหมาะสมและสอดคล้องกับท้องถิ่น |
| | 48. สถานศึกษาจัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามถนัดความสามารถและความสนใจ |
| | 49. สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมและตอบสนองความต้องการความสามารถความถนัดและความสนใจของผู้เรียน |
| | 50. สถานศึกษาสนับสนุนให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงจนสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง |
| | 51. สถานศึกษามีการนิเทศภายในกำกับ ติดตามตรวจสอบและนำผลไปปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ |
| | 52. สถานศึกษาจัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมถึงผู้เรียนทุกคน |
| 10. สถานศึกษาจัดสภาพแวดล้อมและการบริการ | 53. สถานศึกษามีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียนมั่นคง สะอาดปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียง อยู่ในสภาพใช้การได้ดี สภาพแวดล้อมร่มรื่น และมีแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้เรียน |
| | 54. สถานศึกษาจัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน |

| | |
|--|---|
| ที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ | 55. สถานศึกษาจัดห้องสมุดที่ให้บริการสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองหรือเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม |
|--|---|

| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัดความสำเร็จ |
|--|---|
| 11. สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 56. สถานศึกษาสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง |
| | 57. สถานศึกษาจัดกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษากับครอบครัว ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง |
| 12. สถานศึกษามีอัตลักษณ์ที่โดดเด่น บรรลุผลสำเร็จตามปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนดขึ้นเป็นที่ยอมรับของชุมชนและท้องถิ่น | 58. สถานศึกษาจัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของโรงเรียน |
| | 59. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความสามารถด้านการคิดแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ |
| | 60. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความสามารถในการสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษได้ |
| 13. สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาและส่งเสริมให้สถานศึกษา มีคุณภาพสูงขึ้นตามนโยบาย จุดเน้นตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา | 61. ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลักจากการประเมินระดับชาติ ชั้น ป.3 ,ป.6 และ ม.3 เพิ่มขึ้น ตามที่สถานศึกษากำหนด |
| | 62. ร้อยละของผู้เรียนชั้น ป.3 ที่อ่านออก เขียนได้ และคิดเลขเป็น |
| | 63. ร้อยละของผู้เรียนชั้น ป.6 ที่อ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง และมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน |
| | 64. ร้อยละของผู้เรียนที่มีความสามารถด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และศิลปศาสตร์ที่ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ (Excel to Excellence) |
| | 65. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในวิชาหลักจากการทดสอบระดับชาติ ของผู้เรียนชั้น ป.3 ป.6 และ ม.3 มีค่าเฉลี่ยมากกว่าร้อยละ 50 |
| | 66. ร้อยละของประชากรวัยเรียนในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึง ด้วยทางเลือกที่หลากหลาย ลดอัตราเด็กตกหล่นเด็กออกกลางคัน และส่งเสริมการเรียนรู้ต่อ หรือประกอบอาชีพ |
| | ฯลฯ |
| 14 ผู้เรียนมีความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน | 67. ร้อยละของผู้เรียนที่มีคุณลักษณะของเด็กไทยในประชาคมอาเซียน (3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ กระบวนการ และด้านเจตคติ) |
| | 68. ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน |

| | |
|--|---|
| | 69. ร้อยละของครูที่สามารถติดต่อสื่อสารโดยใช้ภาษาอังกฤษและภาษาประเทศในประชาคมอาเซียนอย่างน้อยหนึ่งภาษา |
| | 70. สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรอาเซียนศึกษาและจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนอย่างมีคุณภาพ |

5.3 การกำหนดโครงการ/กิจกรรม

การกำหนดโครงการ/กิจกรรม จะต้องสอดคล้องและครอบคลุมกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และเป็นรูปธรรม มีแนวทางการดำเนินงานสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุผลสำเร็จ

ตัวอย่าง การกำหนดโครงการ/กิจกรรม

| กลยุทธ์ | โครงการ/กิจกรรม |
|--|---|
| กลยุทธ์ที่ 1. พัฒนาคุณภาพผู้เรียน | <ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการนำคุณธรรม 8 ประการ สู่ห้องเรียน 2. โครงการจัดค่ายลูกเสือ เนตรนารี และยุวกาชาด 3. โครงการค่ายจิตอาสา 4. โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นทุกกลุ่มสาระ 5. โครงการอบรมการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ <p>ฯลฯ</p> |
| กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษา | <ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการอบรมครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. โครงการอบรมครูในการใช้ ICT เพื่อการเรียนการสอน 3. โครงการศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ของครู 4. โครงการประชุมสัมมนาคณะกรรมการสถานศึกษา 5. โครงการปรับปรุงพัฒนาห้องเรียน ภูมิทัศน์ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 6. โครงการปรับปรุงห้องสมุดให้เป็นห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ <p>ฯลฯ</p> |
| กลยุทธ์ที่ 3. เสริมสร้างสังคม แห่งการเรียนรู้ | <ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา 2. โครงการเปิดประตูสู่ห้องเรียน 3. โครงการศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ของนักเรียน 4. โครงการภูมิปัญญาท้องถิ่น 5. โครงการสร้างศูนย์เรียนชุมชนในโรงเรียน <p>ฯลฯ</p> |
| กลยุทธ์ที่ 4. ส่งเสริมอัตลักษณ์ของ สถานศึกษาให้โดดเด่น | <ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการส่งเสริมการอ่าน การเขียน และการคิดของนักเรียน <ul style="list-style-type: none"> - ยอดนักอ่าน ยอดนักเขียน - ยอดนักคิด นักประดิษฐ์ 2. โครงการภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร <ul style="list-style-type: none"> - สื่อสารในห้องเรียน - สื่อสารกับเพื่อนต่างชาติ <p>ฯลฯ</p> |
| กลยุทธ์ที่ 5. | <ol style="list-style-type: none"> 1. โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน |

| กลยุทธ์ | โครงการ/กิจกรรม |
|---|--|
| พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ตามแนวทางปฏิรูป การศึกษา | 2. โครงการปักป้ายอ่านออก เขียนได้ 100 % 3. โครงการเข้าค่ายนักเรียนสู่ความเป็นเลิศ 4. โครงการพัฒนาภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนและครู 5. โครงการพัฒนาครูพร้อมสู่อาเซียน ฯลฯ |

ตัวอย่าง โครงการและกิจกรรมตามกลยุทธ์ระดับองค์กร พร้อมเป้าหมายและงบประมาณ ของแผนพัฒนาการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน (กลยุทธ์ระดับองค์กร)

| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัดความสำเร็จ | ข้อมูลปีฐาน | | | ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด | | | | กลยุทธ์ระดับ แผนงาน (โครงการ) | กลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม) | งบประมาณ/ ผู้รับผิดชอบ |
|---|--|-------------|------|------|-------------------------|---------|---------|---------|--|---|--|
| | | 2553 | 2554 | 2555 | ปี 2556 | ปี 2557 | ปี 2558 | ปี 2559 | | | |
| 4. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรสถานศึกษา | 1. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ละกลุ่มสาระเป็นไปตามเกณฑ์ | 50 | 62 | 70 | 80 | 85 | 90 | 100 | 1.โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นทุกกลุ่มสาระ 2. โครงการ... 3. โครงการ... ฯลฯ | 1.1 สอนซ่อมเสริมนักเรียนกลุ่มอ่อน 1.2 จัดค่ายวิชาการนักเรียนกลุ่มเก่ง 1.3 จัดทำและรวบรวมข้อสอบในกลุ่มสาระวิชาหลัก 1.4 ทดสอบเพื่อเตรียมความพร้อมนักเรียนก่อนทดสอบระดับชาติ ฯลฯ 2.1..... 2.2..... ฯลฯ 3.1..... 3.2 | 10,000 บาท / กลุ่มวิชาการ / น.ส.มลฤดี แสนงาม |
| | 2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการประเมินสมรรถนะสำคัญ ตามหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์ | 60 | 65 | 70 | 85 | 90 | 90 | 100 | | บาท / | |
| | 3. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียนเป็นไปตามเกณฑ์ | 40 | 55 | 65 | 70 | 80 | 90 | 100 | | กลุ่มวิชาการ / | |
| | 4. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผลการทดสอบระดับชาติเป็นไปตามเกณฑ์ | 60 | 67 | 75 | 80 | 85 | 90 | 100 | | น.ส.อัมรา แสนดี | |

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา (กลยุทธ์ระดับองค์กร)

| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัดความสำเร็จ | ข้อมูลปีฐาน | | | ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด | | | | กลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ) | กลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม) | งบประมาณ/ผู้รับผิดชอบ |
|---|--|-------------|------|------|-------------------------|---------|---------|---------|---|---|--|
| | | 2553 | 2554 | 2555 | ปี 2556 | ปี 2557 | ปี 2558 | ปี 2559 | | | |
| 8. ครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ | 1. ร้อยละของครูจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (วัดตามตัวชี้วัด หน้า 84 ข้อ 38-46) | 50 | 60 | 70 | 75 | 80 | 85 | 90 | 1. โครงการอบรมครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ 2. โครงการอบรมครูในการใช้ ICT เพื่อการเรียนการสอน ฯลฯ | 1.1 กิจกรรมจัดการเรียนรู้สนองความแตกต่างระหว่างผู้เรียนรายบุคคล 1.2 การวัดและประเมินผลนักเรียนตามสภาพจริง ฯลฯ 2.1 การใช้สื่อและเทคโนโลยี 2.2 การใช้โปรแกรมการสอน ฯลฯ | 5,000 บาท / กลุ่มวิชาการ / น.ส.จිරนนท์ บุตรคำโชติ บาท / กลุ่มวิชาการ / น.ส..... |

กลยุทธ์ที่ 3 เสริมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (กลยุทธ์ระดับองค์กร)

| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัดความสำเร็จ | ข้อมูลปีฐาน | | | ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด | | | | กลยุทธ์ระดับแผนงาน (โครงการ) | กลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม) | งบประมาณ/ผู้รับผิดชอบ |
|---------------------------------------|--|-------------|-------|------|-------------------------|---------|---------|---------|--|---|--|
| | | 2553 | 2554 | 2555 | ปี 2556 | ปี 2557 | ปี 2558 | ปี 2559 | | | |
| 11.สถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 1.ระดับความสำเร็จของสถานศึกษาในการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง | ปรับปรุง | พอใช้ | ดี | ดี | ดี | ดีมาก | ดีมาก | 1.โครงการพัฒนาและใช้แหล่งเรียนรู้ภายในและภายนอกสถานศึกษา 2.โครงการศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ฯลฯ | 1.1 พัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาให้พร้อมใช้ 1.2 จัดกิจกรรมใช้แหล่งเรียนภายในโรงเรียน ฯลฯ | 15,000 บาท / กลุ่มวิชาการ / น.ส.จිරนันท์ บุตรคำโชติ บาท / กลุ่มวิชาการ / น.ส..... |

| | | | | | | | | | | |
|---|--------------|-----------|----|----|----|-------|-------|-------------------------------------|----------------|---|
| 2. ระดับความสำเร็จของ สถานศึกษาในการจัด กิจกรรมการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ระหว่างบุคลากร ภายในสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษากับ ครอบครัว ชุมชนและ องค์กรที่เกี่ยวข้อง | ปรับ ปรุง | พอ ใช้ | ดี | ดี | ดี | ดีมาก | ดีมาก | 3. โครงการเปิด ประตูสู่ห้องเรียน | ----- ----- | บาท / กลุ่มวิชาการ / น.ส..... |
| | | | | | | | | 4. โครงการภูมิ ปัญญาท้องถิ่น | ----- ----- | |
| ฯลฯ | | | | | | | | | | |

กลยุทธ์ที่ 4 ส่งเสริมอัตลักษณ์ของสถานให้โดดเด่น (กลยุทธ์ระดับองค์กร)

| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัดความสำเร็จ | ข้อมูลพื้นฐาน | | | ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด | | | | กลยุทธ์ระดับ แผนงาน (โครงการ) | กลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม) | งบประมาณ/ผู้รับผิดชอบ |
|--|--|---------------|------|------|-------------------------|---------|---------|---------|--|--|---|
| | | 2553 | 2554 | 2555 | ปี 2556 | ปี 2557 | ปี 2558 | ปี 2559 | | | |
| 12.สถาน ศึกษามี อัตลักษณ์ ที่โดดเด่น บรรลุผล สำเร็จตาม บรรลุผล | 1. ร้อยละของผู้เรียนที่ มีความสามารถด้าน การคิดแก้ปัญหา อย่างเป็นระบบ | 50 | 60 | 70 | 80 | 85 | 90 | 95 | 1. โครงการ ส่งเสริมการ อ่าน การเขียน และการคิดของ นักเรียน | 1.1 ยอดนักอ่าน ยอดนักเขียน 1.2 ยอดนักคิด นักประดิษฐ์น้อย ฯลฯ ฯลฯ | 20,000 บาท / กลุ่มวิชาการ / น.ส.จිරนนท์ บุตรคำโชติ |

| | | | | | | | | | | | |
|--|---|-----|----|-----|-----|-----|-----|-----|---------------------------------------|--|--|
| 13. สถานศึกษาจัดกิจกรรมพัฒนาและส่งเสริมให้สถานศึกษามีคุณภาพสูงขึ้นตามนโยบายจุดเน้นตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา | 1. ร้อยละของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลักจากการประเมินระดับชาติ ชั้น ป.3 ,ป.6 และ ม.3 เพิ่มขึ้น | 1.5 | 2 | 2.5 | 3 | 3 | 3 | 3 | 1.โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน | 1.1 พัฒนาครู 1.2 สอนซ่อมเสริม 1.3 ค่ายวิชาการนักเรียน ฯลฯ | 30,000 บาท / กลุ่มวิชาการ / น.ส.จีรนนท์ บุตรคำโชติ |
| | 2. ร้อยละของผู้เรียนชั้น ป.3 ที่อ่านออกเขียนได้ และคิดเลขเป็น | 80 | 88 | 90 | 100 | 100 | 100 | 100 | 2. โครงการปกป้องอ่านออกเขียนได้ 100 % | 2.1 ส่งเสริมการอ่าน 2.2 คลินิกภาษา 2.3 เขียนถูก เขียนสวย 2.4 แข่งขัน ประกวด ฯลฯ | บาท / กลุ่มวิชาการ / น.ส..... |

เมื่อได้ข้อมูลต่าง ๆ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ โครงการ/กิจกรรมแล้ว นำข้อมูลทั้งหมดเข้าสู่ระบบการจัดทำเอกสารรูปเล่ม แผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานศึกษาในภาพรวม เช่น ข้อมูลทั่วไปของชุมชน ประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา ข้อมูลด้านการบริหาร ข้อมูลด้านบุคลากร ข้อมูลนักเรียน ข้อมูลอาคารสถานที่ และแหล่งเรียนรู้ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รอบ 3 ปี ฯลฯ

ส่วนที่ 2 ทิศทางการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

ส่วนที่ 4 โครงการและกิจกรรมตามกลยุทธ์ พร้อมเป้าหมายและงบประมาณ (แสดงเป็น 3-5 ปี)

ส่วนที่ 5 การกำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงาน

ภาคผนวก

- สำเนาคำสั่งคณะทำงาน/คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาฯ
- บันทึกการให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาการศึกษาฯ ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวอย่างเค้าโครงแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะ 4 ปี ของโรงเรียน.

แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2556 – 2559

โรงเรียน

ปก คำนำ สารบัญ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลสถานศึกษาในภาพรวม

1) ข้อมูลทั่วไปของชุมชน ประวัติความเป็นมาของสถานศึกษา ข้อมูลด้านการบริหาร ข้อมูลด้านบุคลากร ข้อมูลนักเรียน ข้อมูลอาคารสถานที่ และแหล่งเรียนรู้

2) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา รอบ 4 ปี (ปีการศึกษา พ.ศ. 2552 – 2555)

2.1 ด้านโอกาสทางการศึกษา เช่น การเกณฑ์เด็กเข้าเรียน อัตราการเรียนต่อ อัตราเฉลี่ยนักเรียนต่อห้องเรียน อัตราเฉลี่ยครูต่อห้องเรียน อัตราเฉลี่ยครูต่อนักเรียน อัตราเฉลี่ยคอมพิวเตอร์ต่อนักเรียน แผนชั้นเรียนเต็มรูปของโรงเรียน และวิเคราะห์ความขาดแคลนด้าน ต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบริหาร และจัดการศึกษา ฯลฯ

2.2 ด้านคุณภาพการศึกษา เช่น ผลการสอบ NT,O-Net ,A-Net เปรียบกับ สพท./สพฐ./ระดับชาติ/คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนแยก ตามกลุ่มสาระของโรงเรียน (ที่โรงเรียนประเมินเอง) อัตราการออกกลางคัน อัตราการซ้ำชั้น อัตราการเลื่อนชั้น ผลการประเมินคุณภาพในของสถานศึกษาผลการประเมินคุณภาพภายนอก โดย สมศ. ฯลฯ

3) ผลการศึกษาสภาพภาพของสถานศึกษา เป็นการนำเสนอผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส/อุปสรรค) และสภาพแวดล้อมภายใน(จุดแข็ง/จุดอ่อน) ของโรงเรียน และสรุปผลการประเมินองค์กรเพื่อนำมากำหนดทิศทางของสถานศึกษา

ส่วนที่ 2 ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- วิสัยทัศน์
- พันธกิจ
- เป้าประสงค์
- กลยุทธ์ระดับระดับองค์กร

ส่วนที่ 3 กลยุทธ์การพัฒนาการศึกษา ตัวชี้วัดความสำเร็จ/เป้าหมาย โครงการ/กิจกรรม

- เป็นการนำเสนอความเชื่อมโยงระหว่างเป้าประสงค์ กลยุทธ์ 3 ระดับ ตัวชี้วัดความสำเร็จ เป้าหมาย 4 ปี งบประมาณ

ตัวอย่าง กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน (กลยุทธ์ระดับองค์กร)

| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัดความสำเร็จ | ข้อมูลปีฐาน | | | ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด | | | | กลยุทธ์ระดับ แผนงาน (โครงการ) | กลยุทธ์ระดับโครงการ (กิจกรรม) | งบประมาณ/ ผู้รับผิดชอบ | | |
|---|---|-------------|------|------|-------------------------|---------|---------|---------|--|---|--|-----------------------------|--|
| | | 2553 | 2554 | 2555 | ปี 2556 | ปี 2557 | ปี 2558 | ปี 2559 | | | | | |
| 4. ผู้เรียนมี ความรู้และ ทักษะที่ จำเป็นตาม หลักสูตร สถานศึกษา | 1. ร้อยละของผู้เรียนที่มี ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแต่ ละกลุ่มสาระเป็นไปตาม เกณฑ์ | 50 | 62 | 70 | 80 | 85 | 90 | 100 | 1.โครงการ ยกระดับ ผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน ให้ สูงขึ้นทุกกลุ่ม สาระ | 1.1 สอนซ่อมเสริมนักเรียน กลุ่มอ่อน 1.2 จัดค่ายวิชาการนักเรียน กลุ่มเก่ง 1.3 จัดทำและรวบรวมข้อสอบ ในกลุ่มสาระวิชาหลัก 1.4 ทดสอบเพื่อเตรียมความ พร้อมนักเรียนก่อนทดสอบ ระดับชาติ ฯลฯ | 10,000 บาท / กลุ่มวิชาการ / น.ส.มลฤดี แสนงาม | | |
| | 2. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผล การประเมินสมรรถนะสำคัญ ตามหลักสูตรเป็นไปตาม เกณฑ์ | 60 | 65 | 70 | 85 | 90 | 90 | 100 | | 2. โครงการ.... | | 2.1..... 2.2..... ฯลฯ | บาท / กลุ่มวิชาการ / น.ส.อัมรา แสนดี |
| | 3. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผล การประเมินการอ่าน คิด วิเคราะห์และเขียนเป็นไป ตามเกณฑ์ | 40 | 55 | 65 | 70 | 80 | 90 | 100 | | | | 3. โครงการ.... ฯลฯ | |
| | 4. ร้อยละของผู้เรียนที่มีผล การทดสอบระดับชาติ เป็นไปตามเกณฑ์ | 60 | 67 | 75 | 80 | 85 | 90 | 100 | | | | | |

หรืออาจแยกโครงการ /กิจกรรม ประมาณงบประมาณตามปีเพื่อดำเนินการ เพื่อความชัดเจนในการประมาณการงบประมาณโครงการล่วงหน้า 4 ปี เพิ่มเป็นส่วนที่ 4 ก็ได้

ส่วนที่ 4 โครงการ/งบประมาณ

: เป็นนำเสนอโครงการที่สนองกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ในระยะ 4 ปี

| กลยุทธ์ที่ 1 | | | | | | |
|---------------------|----------------------|-----------------------------------|---------|---------|---------|-------------------|
| เป้าประสงค์ที่..... | | | | | | |
| โครงการ | กิจกรรม | ประมาณการงบประมาณปีเพื่อดำเนินการ | | | | หน่วยผู้รับผิดชอบ |
| | | ปี 2556 | ปี 2557 | ปี 2558 | ปี 2559 | |
| 1..... | 1.1..... 1.2..... | | | | | |
| 2..... | 2.1..... 2.2..... | | | | | |

ส่วนที่ 5 การบริหารแผนสู่การปฏิบัติ

- วิธีการนำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ
- การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลแผน
- การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ภาคผนวก

: เป็นเอกสารที่ต้องการแสดงรายละเอียดหรือระบุข้อมูลสำคัญอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแผน เพื่อประโยชน์ในการอ้างอิง เช่น

- ตารางข้อมูลพื้นฐาน
- คณะกรรมการ/คณะทำงานจัดทำแผน

ฯลฯ

เค้าโครงนี้ อาจนำไปประยุกต์ใช้กับสถานศึกษาได้ตามความเหมาะสม

ตัวอย่างการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

ตัวอย่าง

ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา มีขั้นตอนหรือแนวดำเนินการได้หลายวิธี ในที่นี้ขอเสนอวิธีการหนึ่งในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาด้านการเรียนการสอนของโรงเรียนกรณีตัวอย่าง ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดกลาง เปิดสอนระดับก่อนประถมศึกษา ถึงชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น มีขั้นตอนการปฏิบัติ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 รวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของสถานศึกษา ระดับประถมศึกษา ทุกชั้นเรียน
- 1.2 ผลการทดสอบระดับเขตพื้นที่การศึกษา ปีการศึกษา 2555
- 1.3 ผลการทดสอบ O-NET ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ชั้น ป. 6 และชั้น ม. 3ปีการศึกษา 2555
- 1.4 ผลการประเมินคุณภาพภายนอก เปรียบเทียบรอบแรกและรอบสอง
- 1.5 ข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสอง สมศ.
(เช่น ด้านนักเรียน ด้านครู ด้านผู้บริหาร ฯลฯ)
- 1.6 ข้อมูลจากการนิเทศภายใน
- 1.7 ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน

ขั้นตอนที่ 2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถานศึกษา (SWOT Analysis)

นำข้อมูลสารสนเทศจากข้อ 1.1 – 1.7 มาวิเคราะห์จุดเด่น จุดควรพัฒนา อุปสรรคและโอกาสได้ข้อสรุป ดังนี้

จุดเด่น

ด้านผู้เรียน พบว่า ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี มีทักษะในการทำงานรักการทำงานสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ด้านครูผู้สอน พบว่า ครูส่วนใหญ่มีคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่รับผิดชอบ

ด้านผู้บริหาร พบว่า มีภาวะผู้นำ มีความสามารถในการบริหารจัดการ สถานศึกษาส่งเสริมความสัมพันธ์ ความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา มีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอน โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จุดที่ควรพัฒนา

ด้านผู้เรียน ประมวลได้ว่า มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด ได้แก่ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) นอกจากนี้ ควรได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์

ด้านครูผู้สอน สรุปได้ว่า ควรได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และการวัดผลประเมินผลที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การจัดทำและนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนรายบุคคล โดยเฉพาะการตั้งเป้าหมายเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การใช้สื่อ แหล่งการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับสภาพจริง

ด้านผู้บริหาร ควรมีการพัฒนาการจัดองค์กร โครงสร้างและการบริหารงานอย่างเป็นระบบครบวงจร ให้บรรลุเป้าหมายการศึกษาและการพัฒนาหลักสูตร โดยเฉพาะการพัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นให้เหมาะสมกับผู้เรียน ท้องถิ่น รวมทั้งการจัดทำ ใช้สื่อและแหล่งการเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

โอกาส

- ชุมชนให้การสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ เป็นอย่างดี โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านแรงงาน
- ผู้ปกครองมีความขยัน หมั่นเพียร เสียสละเพื่อส่วนรวม ส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรมีอาชีพทำนาและปลูกพืชไร่ มีการทำการเกษตรแบบพอเพียง

อุปสรรค

- สถานศึกษาตั้งอยู่ในหมู่บ้านเชิงเขา ห่างไกลจากตัวเมือง มีถนนอัดลูกรัง ใช้เวลาเดินทางนาน
- ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาค่อนข้างน้อย

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นขั้นตอนดำเนินงานหลังจากที่ได้วิเคราะห์จุดเด่น จุดที่ควรพัฒนา โอกาส และอุปสรรคแล้ว วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนเป็นเข็มทิศในการปฏิบัติงานในอนาคต การดำเนินงานในขั้นตอนนี้ หากมีการบริหารจัดการให้บุคลากรทุกฝ่ายในสถานศึกษาและชุมชนมีส่วนร่วมด้วย ก็จะช่วยให้การพัฒนาคุณภาพการศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จากตัวอย่างข้างต้น สามารถนำมากำหนดวิสัยทัศน์ ได้ดังนี้

แบบที่ 1 “ภายในปีการศึกษา 2559 ผู้เรียน มีประสบการณ์ มีความรู้ ทักษะที่จำเป็น และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ตามมาตรฐานหลักสูตรสถานศึกษา มีความสามารถในการคิด สถานศึกษามีการบริหารเป็นระบบ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยบุคลากรมีอาชีพและชุมชนมีส่วนร่วม ”

แบบที่ 2 “ ภายในปีการศึกษา 2556 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิด มีผลสัมฤทธิ์ก้าวหน้า ศรัทธาคณะกรรม นำหลักสูตรสู่มาตรฐาน บริหารเน้นระบบ ผู้เรียนเป็นสำคัญ ชุมชนมีส่วนร่วม รวมครุมีอาชีพ ”

พันธกิจ

1.ผู้บริหารสถานศึกษา

1.1 บริหารจัดการให้มีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนรายบุคคล ให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้และมีความสามารถในการคิดตามเป้าหมายของสถานศึกษากำหนด

1.2 จัดระบบองค์กร โครงสร้างบริหารหลักสูตรสถานศึกษา สาระการเรียนรู้ท้องถิ่นให้สอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นและผู้เรียน

1.3 จัดระบบนิเทศภายใน ให้ครูผู้สอนจัดการเรียนรู้ วัตถุประสงค์ ประเมินผล ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการใช้สื่อ แหล่งการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับท้องถิ่นและเอื้อต่อการเรียนรู้

2. ครูผู้สอน

2.1 จัดทำข้อมูลและกำหนดเป้าหมายผู้เรียนรายบุคคล เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และความสามารถในการคิดของผู้เรียนให้สูงขึ้น

2.2 จัดการเรียนรู้ และวัตถุประสงค์ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ มีการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริง ครอบคลุมพฤติกรรมด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ

2.3 ใช้สื่อ แหล่งการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

2.4 จัดทำสาระการเรียนรู้ท้องถิ่นและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามกระบวนการ พัฒนาหลักสูตร

เป้าประสงค์

1. เด็กมีประสบการณ์และพัฒนาการตามมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย
2. ผู้เรียนมีทักษะและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนตามหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตรสถานศึกษา
4. ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจ แก้ปัญหาได้

อย่างมีสติสมเหตุผล

5.สถานศึกษามีการกำหนดเป้าหมายการพัฒนาผู้เรียนรายบุคคล

6.สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

7.สถานศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สาระการเรียนรู้ท้องถิ่น มีสื่อ แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้

8.ครูผู้สอนจัดทำข้อมูลนักเรียนรายบุคคล เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น

9.ครูผู้สอนจัดการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีการใช้สื่อ แหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาที่เอื้อต่อการเรียนรู้

10. ครูผู้สอนมีการวัดผลและประเมินผลตามสภาพจริงและครอบคลุมพฤติกรรมทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ด้านทักษะและด้านเจตคติ
11. ชุมชน ผู้ปกครองและองค์กรในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
12. ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีความพึงพอใจผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

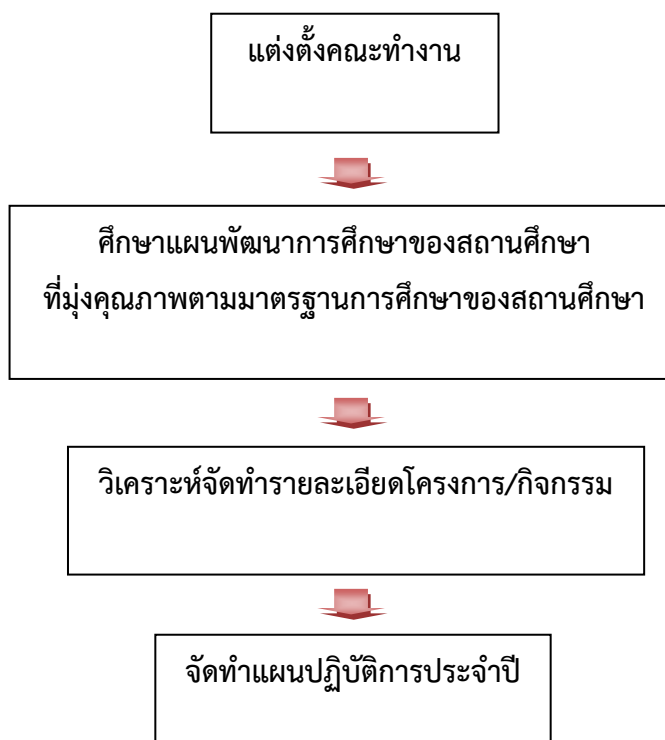
ขั้นตอนที่ 4 จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาโดยทั่วไปอาจจัดทำได้หลายรูปแบบ แต่องค์ประกอบสำคัญที่ควรมี ได้แก่

- ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเพื่อแนะนำสถานศึกษาในภาพรวม
 - ส่วนที่ 2 ทิศทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
 - ส่วนที่ 3 กลยุทธ์การ และตัวชี้วัดความสำเร็จ
 - ส่วนที่ 4 โครงการและกิจกรรมตามกลยุทธ์ พร้อมเป้าหมายและงบประมาณ (ระยะ 4 ปี)
 - ส่วนที่ 5 การกำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงาน
- ส่วนสุดท้าย คือ ภาคผนวก

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา อาจดำเนินการเป็นปีงบประมาณ หรือ ปีการศึกษา ทั้งนี้ให้เป็นไปตามความพร้อมและการพิจารณาของสถานศึกษาและนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด *มีขั้นตอนสำคัญดังนี้*



1. การแต่งตั้งคณะกรรมการ

คณะกรรมการควรประกอบด้วยคณะบุคคลจากหลายฝ่ายทั้งในและนอกสถานศึกษา เช่น หัวหน้างาน ผู้แทนครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้แทนผู้ปกครอง ผู้แทนหน่วยงาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชนและชุมชน ตามความเหมาะสม

2. การศึกษาแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษา

การดำเนินการในขั้นนี้ คณะทำงานควรทำความเข้าใจสาระสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ตามเป้าหมายแต่ละปีให้ชัดเจน เพื่อนำสู่การจัดลำดับโครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปี

3. การวิเคราะห์จัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรม

การจัดทำรายละเอียดโครงการ/กิจกรรม ควรมีย่อประกอบที่สำคัญดังนี้

1) ชื่อโครงการ

- ชื่อกิจกรรม (ถ้ามี)
- ลักษณะของโครงการ (โครงการใหม่/โครงการต่อเนื่อง)
- สมองกลยุทธ์ของโรงเรียน /สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
- ผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรม /กลุ่มที่รับผิดชอบ

2) หลักการและเหตุผล

หลักการ เป็นการนำเสนอที่มาของโครงการโดยคำนึงถึงกฎหมาย นโยบายทางการศึกษา ระดับต่าง ๆ จุดหมายในการจัดการศึกษาหรือกระแสนสังคมที่เกี่ยวข้อง วิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา และบทบาทภารกิจของสถานศึกษา เป็นต้น

ส่วนเหตุผลนั้นเป็นการนำเสนอข้อความที่สนับสนุนหรือยืนยันแสดงแนวโน้มให้เห็นว่าโครงการ/กิจกรรมมีความจำเป็นอย่างไรต่อการมุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา หากไม่ดำเนินการจะมีผลเสียอย่างไร และหากดำเนินการแล้วจะเป็นผลดีอย่างไร ในส่วนนี้ควรนำเสนอ **ข้อมูลสนับสนุนเชิงปริมาณและคุณภาพ**จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน รวมทั้งข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอก ไว้ก็จะเป็นหลักฐานแสดงถึงความตระหนักและความพยายามของสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้โครงการ/กิจกรรมนั้น ๆ มีความสำคัญและและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3) **วัตถุประสงค์** เป็นส่วนที่บอกให้ทราบถึงผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม โดยระบุเป็นข้อ ๆ ประมาณ 1-3 ข้อ เป็นรูปธรรมสามารถวัดและปฏิบัติได้

4) เป้าหมาย ควรระบุ 2 ประเด็น ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรม

4.1) เป้าหมายเชิงปริมาณ เป็นเป้าหมายที่แสดงผลเชิงตัวเลข

4.2) เป้าหมายเชิงคุณภาพ เป็นเป้าหมายที่ระบุคุณภาพที่รองรับหลักการและเหตุผล

หรือประโยชน์ของโครงการ

5) **วิธีดำเนินการ** เป็นขั้นการนำเสนอภารกิจหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่สำคัญเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ โดยระบุให้ชัดเจนว่า “จะทำอะไร ใครเป็นผู้ทำ ทำที่ไหน ทำอย่างไร เริ่มต้นเมื่อใดเสร็จสิ้นเมื่อใด ได้ผลประการใด”

6) **ระยะเวลาการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม** เป็นหัวข้อหรือองค์ประกอบที่ระบุระยะเวลาตั้งแต่เริ่มต้นโครงการ/กิจกรรม จนเสร็จสิ้นโครงการ โดยระบุ วัน เดือน ปี ที่เริ่มต้นและเสร็จสิ้นโครงการ

7) **งบประมาณ** เป็นการนำเสนอประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นของโครงการ/กิจกรรม ควรจำแนกรายการค่าใช้จ่ายอย่างชัดเจน การระบุดวงงบประมาณ ควรระบุแหล่งที่มาของงบประมาณด้วย รวมทั้งอาจระบุทรัพยากรอื่นที่ต้องการ เช่น คน วัสดุ เป็นต้น

8) **หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง** เป็นการให้แนวทางแก่ผู้อนุมัติและผู้ปฏิบัติว่าในการดำเนินการโครงการ/กิจกรรม นั้น ควรจะประสานและขอความร่วมมือกับหน่วยงานใดบ้าง เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

9) **ระดับความสำเร็จ** บอกตัวชี้วัดความสำเร็จของโครงการ/กิจกรรมตามวัตถุประสงค์ และแสดงได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ เป็นการระบุให้ทราบว่าโครงการจะได้รับการประเมินส่วนใดบ้าง โดยวิธีการและเครื่องมือประเมินประเภทใด ให้สอดคล้องครอบคลุมกับตัวชี้วัดความสำเร็จ

10) **ผลที่คาดว่าจะได้รับ** เมื่อสิ้นสุดโครงการแล้วจะเกิดผลอย่างไรบ้าง ใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์ สามารถระบุประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อม **ทั้งนี้ไม่ใช่การนำวัตถุประสงค์มาเขียนเป็นประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ**

4. การจัดทำรูปแบบแผนปฏิบัติการประจำปี

แผนปฏิบัติการประจำปี มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ปกนอก
2. ปกใน
3. คำนำ
4. สารบัญ
5. เนื้อหา ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 บทนำ ควรมีเนื้อหาเกี่ยวกับ สรุปย่อความเป็นมาของสถานศึกษา ภาระงาน/ปริมาณงาน ผลงานที่ประสบผลสำเร็จที่ผ่านมา ประมาณการจำนวนนักเรียนและรายรับของสถานศึกษา ปีการศึกษา ที่นำมาจัดทำแผนปฏิบัติการ

ส่วนที่ 2 ทิศทางการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ควรมีเนื้อหาเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ อัตลักษณ์และเอกลักษณ์ของสถานศึกษา สภาพความสำเร็จที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเมื่อสิ้นปีการศึกษา

ส่วนที่ 3 รายละเอียดของแผนงาน โครงการ/กิจกรรม และประมาณการงบประมาณ

ส่วนที่ 4 การบริหารแผนสู่การปฏิบัติ

ภาคผนวก ประกอบด้วย สำเนาคำสั่งคณะทำงาน / คณะกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี บันทึกการให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษาของคณะกรรมการสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการประจำปี

ส่วนที่ 1

บทนำ

สรุปย่อความเป็นมา

.....

ภาระงาน/ปริมาณ

.....

ผลงานที่ประสบผลสำเร็จในปีการศึกษาที่ผ่านมา

.....

ประมาณการรายรับสถานศึกษา ปีการศึกษา

(กรณี โรงเรียนจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2554 ต้องระบุรายรับสถานศึกษา ปีการศึกษา 2553 โดยใช้ข้อมูลจำนวนนักเรียนของวันที่ 10 มิถุนายน 2553)

| รายการ | จำนวนเงิน (บาท) | หมายเหตุ |
|---|-----------------|----------|
| 1.เงินอุดหนุนรายหัว 1.1 ชั้นอนุบาล 1 จำนวนคน 1.2 ชั้นอนุบาล 2 จำนวนคน 1.3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 จำนวนคน 1.4 ชั้น..... จำนวนคน 1.5 ชั้น..... จำนวนคน ฯลฯ | | |
| 2.เงินอุดหนุนอื่นๆ 2.1 2.2 | | |
| 3.เงินบริจาคอื่นๆ 3.1 3.2 | | |
| รวม | | |

ส่วนที่ 2 ทิศทางการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

วิสัยทัศน์

.....

.....

.....

พันธกิจ

.....

.....

.....

เป้าประสงค์

.....

.....

.....

กลยุทธ์ระดับสถานศึกษา

.....

.....

.....

จุดเน้น มาตรการ และตัวชี้วัดความสำเร็จ

กลยุทธ์ที่ 1

| จุดเน้น | มาตรการ | ตัวชี้วัดความสำเร็จ |
|---|--|---|
| 1. เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย อย่างมีคุณภาพ (EQ : Emotion Quotient) | - ยกระดับคุณภาพการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนปฐมวัย | - ร้อยละ 100 ของโรงเรียนจัดเตรียมความพร้อมปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ - ร้อยละ 100 ของนักเรียนที่จบการศึกษาก่อนประถมศึกษิตามกำหนดเวลาของหลักสูตร |

อัตลักษณ์ของสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

ตัวชี้วัดความสำเร็จ และเป้าหมาย ของสถานศึกษา ปีการศึกษา 2556

| ตัวชี้วัดความสำเร็จ | เป้าหมาย |
|---------------------|----------|
| กลยุทธ์ที่ 1 | |
| 1..... | |
| 2..... | |
| ฯลฯ | |
| กลยุทธ์ที่ 2 | |
| 6..... | |
| 7..... | |
| ฯลฯ | |
| กลยุทธ์ที่ 3 | |
| ฯลฯ | |

ส่วนที่ 3 รายละเอียดของแผนงาน โครงการ/กิจกรรม และประมาณการงบประมาณ

ส่วนที่ 3.1 สรุปโครงการ/กิจกรรม และประมาณการงบประมาณ (จำแนกตามโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา)

| โครงการ/กิจกรรม | งบประมาณ | หมายเหตุ |
|--|----------|--|
| 1. ด้านการบริหารวิชาการ 1.1 โครงการ..... 1) กิจกรรม 2) กิจกรรม ฯลฯ 1.2 โครงการ..... ฯลฯ | | ต้องเป็นโครงการที่ปรากฏในแผนพัฒนาการศึกษาฯและโครงการ/กิจกรรมที่สนองอัตลักษณ์ของสถานศึกษา |
| 2. ด้านการบริหารงานบุคคล 2.1 โครงการ..... 1) กิจกรรม | | |

ตัวอย่างการเขียนโครงการ(แบบประเพณีนิยม)

| | |
|---------------------|--|
| โครงการ | โครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ |
| แผนงาน | แผนงานสร้างและกระจายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและเป็นธรรม |
| สนองกลยุทธ์ที่ | กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียน ของสถานศึกษา |
| ลักษณะโครงการ | โครงการใหม่ |
| ผู้รับผิดชอบโครงการ | ผู้อำนวยการโรงเรียน |
| ระยะเวลาดำเนินการ | 1 พฤษภาคม 2556 – 30 เมษายน 2557 |

1. หลักการและเหตุผล

จากการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกชั้นของสถานศึกษาเปรียบเทียบกับตั้งแต่ปีการศึกษา 2553 ถึงปีการศึกษา 2555 พบว่า ในภาพรวมเฉลี่ยมีความก้าวหน้าลดลง (-0.50) กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ก้าวหน้าลดลงมากที่สุด คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย (-2.50) รองลงมาตามลำดับ คือ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (-1.78) กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (-1.23) และกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา (-0.56) และจากการทดสอบระดับชาติ (0-Net) ปีการศึกษา 2555 ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยรวมเพียงร้อยละ 57.37 มีกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 ถึง 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ (ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มการเรียนรู้อาชีพและเทคโนโลยี) ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ย เพียงร้อยละ 57.00 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 จำนวน 5 กลุ่มสาระการเรียนรู้ (ยกเว้นกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ สุขศึกษาและพลศึกษา และกลุ่มการเรียนรู้อาชีพและเทคโนโลยี) ตลอดทั้งผลการประเมินคุณภาพภายนอกโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) รอบแรกและรอบสอง พบว่า แม้จะมีความก้าวหน้าแต่ก็ยังคงอยู่ในระดับพอใช้ ซึ่ง สมศ. ได้เสนอแนะไว้ให้สถานศึกษาดำเนินการพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ด้วยข้อมูลที่ปรากฏข้างต้น กอปรทั้งเป็นภารกิจสำคัญของสถานศึกษาที่จะต้องจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรมตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง จึงจัดทำโครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้นทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ขึ้น

2. วัตถุประสงค์

- เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้สูงขึ้น ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้

3. เป้าหมาย

- 3.1 ผู้เรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยทุกชั้นเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 58 มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี
- 3.2 ผู้เรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ทุกชั้นเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 52 มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี
- 3.3 ผู้เรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ทุกชั้นเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 60 มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี
- 3.4 ผู้เรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมฯ ทุกชั้นเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 58 มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี

- 3.5 ผู้เรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาฯ ทุกชั้นเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 78 มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี
- 3.6 ผู้เรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะทุกชั้นเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 82 มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี
- 3.7 ผู้เรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานฯ ทุกชั้นเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 80 มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี
- 3.8 ผู้เรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศทุกชั้นเฉลี่ยอย่างน้อยร้อยละ 52 มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับดี

4. กิจกรรมและการดำเนินงาน

| ที่ | กิจกรรม | ระยะเวลาดำเนินงาน | ผู้รับผิดชอบ |
|-----|---|------------------------------------|--------------------------------|
| 1 | ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจขั้นตอนการดำเนินงาน โครงการ / เชิญวิทยากรมาให้ความรู้เรื่องการ จัดทำข้อมูลนักเรียนรายบุคคล การวัด/ประเมิน สภาพจริง | 28-30 เม.ย.55 | ผอ.รร./หัวหน้ากลุ่ม วิชาการ |
| 2 | สำรวจรวบรวม จัดทำข้อมูลนักเรียน รายบุคคล | 1-5 พ.ค. 55 | ครูผู้สอนทุกชั้น |
| 3 | วิเคราะห์จุดเด่นจุดด้อยการจัดการเรียนรู้ของ ครูผู้สอนในภาคเรียน / ปีที่ผ่านมา | 6 -8 พค.55 | ครูผู้สอนทุกชั้น |
| 4 | กำหนดเป้าหมาย วิธีการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนรายบุคคลโดยผู้เรียนมีส่วนร่วม | 17 -18 พค.55 | ครูผู้สอนทุกชั้น |
| 5 | จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน เป็นรายบุคคลโดยใช้ข้อมูลนักเรียนรายบุคคล | ตลอดภาคเรียน/ปี กศ. | ครูทุกชั้น |
| 6 | จัดการเรียนรู้ตามแผนการจัดการเรียนรู้ | ตลอดภาคเรียน/ปี กศ. | ครูทุกชั้น |
| 7 | วัดและประเมินผลตามสภาพจริงให้สอดคล้อง ครอบคลุมตัวชี้วัด/ผลการเรียนรู้ที่คาดหวังที่ ปรากฏในแต่ละแผน | ตลอดภาคเรียน/ปีกศ. | ครูทุกชั้น |
| 8 | บันทึกผลหลังสอนและบันทึกผลการเรียนรู้ รายบุคคลทุกแผนการจัดการเรียนรู้ | ตลอดภาคเรียน/ปีกศ. | ครูทุกชั้น |
| 9 | ซ่อมเสริมผู้เรียนรายบุคคล / รายกลุ่มระหว่างเรียน ทุกแผนการจัดการเรียนรู้ | ตลอดภาคเรียน/ปีกศ. | ครูทุกชั้น |
| 10 | บันทึกผลความก้าวหน้า /ผลการเปลี่ยนแปลง | ตลอดภาคเรียน/ปีกศ. | ครูทุกชั้น |
| 11 | ปรับปรุง / พัฒนาวิธีการจัดการเรียนรู้ | ตลอดภาคเรียน/ปีกศ. | ครูทุกชั้น |
| 12 | จัดทำเครื่องมือและวัดผลประเมินผล ปลาย ภาค/ปลายปีให้สอดคล้องครอบคลุมตัวชี้วัดที่ ต้องการเน้นหรือผู้เรียนส่วนใหญ่ ไม่ผ่านตาม เป้าหมาย | 15 ส.ค.-15 ก.ย.55 1 – 5 ก.พ. 56 | ครูทุกชั้น |
| 13 | สรุปผล /เขียนรายงานเสนอผู้เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนา/ ปรับปรุงในภาคเรียน/ ปีต่อไป | 20 – 30 ก.ย.55 5 -10 เม.ย.56 | ครูทุกชั้น |
| 14 | นิเทศติดตาม ประเมิน | ตลอดภาคเรียน/ปีการศึกษา | ผอ.รร. |
| 15 | สรุปผล / จัดทำรายงานโครงการประจำปี | 12 - 30 เม.ย. 56 | หัวหน้ากลุ่มวิชาการ |

5. รายละเอียดการใช้งบประมาณ

ใช้งบประมาณจากแผนงาน(สร้างและกระจายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและเป็นธรรม)
งบเงินอุดหนุน จำนวน 33,400 บาท เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายดังนี้ (ถัวจ่ายเท่าที่จ่ายจริงทุกรายการ

| ที่ | กิจกรรม/รายการ | เงินงบประมาณ | | | | เงินนอก งบประมาณ | รวม |
|-----|--|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------------|---------------|
| | | ตอบ แทน | ใช้ สอย | วัสดุ | รวม | | |
| 1 | ประชุมชี้แจงทำความเข้าใจขั้นตอน การดำเนินงานโครงการ / เชิญ วิทยากรมาให้ความรู้เรื่องการจัดทำ ข้อมูลนักเรียนรายบุคคลการวัด/ ประเมินสภาพจริง | 1,200 | 5,200 | 3,000 | 9,400 | | 9,400 |
| | - ค่าตอบแทนวิทยากร 2 ชม X 600 บาท | 1,200 | - | - | 1,200 | - | 1,200 |
| | - ค่าอาหารกลางวัน 40 คน X 80 บาท X 1 วัน | - | 3,200 | - | 3,200 | - | 3,200 |
| | - ค่าอาหารว่างและเครื่องดื่ม 40 คน X 50 บาท X 1 วัน | - | 2,000 | - | 2,000 | - | 2,000 |
| | - ค่าวัสดุ /เอกสารประกอบการ ประชุม | - | - | 3,000 | 3,000 | - | 3,000 |
| 2 | สำรวจรวบรวม จัดทำข้อมูลนักเรียน รายบุคคล | | | 2,000 | | - | 2,000 |
| 3 | จัดทำเครื่องมือและวัดผลประเมินผล ปลายภาค / ปลายปีให้สอดคล้อง ครอบคลุมตัวชี้วัดที่ต้องการเน้นหรือ ผู้เรียนส่วนใหญ่ไม่ผ่านตามเป้าหมาย | - | - | 10,000 | 10,000 | - | 10,000 |
| 4 | สรุปผล /เขียนรายงานเสนอผู้เกี่ยวข้องเพื่อ พัฒนา/ ปรับปรุงในภาคเรียน/ ปีต่อไป | - | - | 10,000 | 10,000 | - | 10,000 |
| 5 | นิเทศติดตาม ประเมิน | - | - | 1,000 | 1,000 | - | 1,000 |
| 6 | สรุปผล/จัดทำรายงานโครงการประจำปี | - | - | 1,000 | 1,000 | - | 1,000 |
| | รวมงบประมาณ | 1,200 | 5,200 | 27,000 | 33,400 | - | 33,400 |

6. การประเมินผล

| ตัวชี้วัดความสำเร็จ | เป้าหมาย | วิธีการประเมิน | เครื่องมือที่ใช้ |
|---|-------------------------|---|--|
| 6.1 ร้อยละผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ระดับดี ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ | ตามเป้าหมาย ที่กำหนด | - ทดสอบผลสัมฤทธิ์ทาง การเรียนรู้ ทุกกลุ่มสาระการ เรียนรู้ ปลายภาค / ปลายปีระดับสถานศึกษา - สำรวจจำนวน นร.ที่มี ผลสัมฤทธิ์ าระดับดีทุกชั้น ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ | - แบบทดสอบภาคความรู้ ภาคปฏิบัติ แบบสังเกต พฤติกรรมการเรียนรู้ แบบสำรวจผลงาน - แบบสำรวจรายการ |
| 6.2 ร้อยละครูผู้สอนที่จัดทำข้อมูล นักเรียนรายบุคคล | 100 | - ตรวจสอบแบบข้อมูล นักเรียนรายบุคคล | - แบบสำรวจการจัดทำ ข้อมูลนักเรียน รายบุคคล |
| 6.3 ร้อยละครูผู้สอนที่จัดทำแผนการ จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนโดย ใช้ข้อมูลนักเรียนรายบุคคล | 100 | - ตรวจสอบแผนการ จัดการเรียนรู้ | - แบบสำรวจการจัดทำ แผนการจัดการเรียนรู้ |
| 6.4 ร้อยละครูผู้สอนที่จัดการเรียนรู้ ตามแผนการจัดการเรียนรู้ | 100 | - สังเกต การจัดการ เรียนรู้ | - แบบสังเกตพฤติกรรม การจัดการเรียนรู้ |
| 6.5 ร้อยละครูผู้สอนที่สร้างเครื่องมือ และวัด/ประเมินผลสอดคล้อง ครอบคลุมตัวชี้วัดตามหลักสูตร ฯ | 100 | - สำรวจการจัดทำ เครื่องมือวัดผล ประเมินผล | - แบบสำรวจรายการ |
| 6.6 ร้อยละครูผู้สอนที่ซ่อมเสริม ผู้เรียนตามสภาพจริง | 100 | - สำรวจบันทึกสอนซ่อม เสริม - สังเกตการณ์สอน ซ่อมเสริม | - แบบสำรวจรายการ - แบบสังเกต |
| 6.7 ร้อยละผู้เรียนที่มีผลการเรียน ก้าวหน้า | 100 | - สำรวจจำนวนผู้เรียนที่ มีผลการเรียนก้าวหน้า | - แบบสำรวจรายการ |
| 6.8 ร้อยละความพึงพอใจของ ผู้เกี่ยวข้อง | 80 | - สำรวจ / สอบถาม ความพึงพอใจ | - แบบสอบถามความ พึงพอใจ |

บรรณานุกรม

- คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. สำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. “การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์” โรงพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย . 2553
- พิสนุ พองศรี. “เทคนิควิธีประเมินโครงการ” พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร: บริษัท พรอพเพอร์ตี้พรินท์
จำกัด. 2551
- มหาวิทยาลัยนเรศวร. “การติดตามประเมินผลโครงการ”. (เอกสารอัดสำเนา)
- เยาวดี ราชชัยกุล วิบูลย์ศรี. “การประเมินโครงการ แนวคิดและแนวปฏิบัติ” กรุงเทพมหานคร :สำนักพิมพ์
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. 2544
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. “การวางแผนเชิงกลยุทธ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน”
กรุงเทพมหานคร:2554
- “คู่มือแผนบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การจัดการศึกษาสำหรับเด็กพิการและผู้ด้อยโอกาส
ระดับสถานศึกษา”.2555
- สำนักทดสอบทางการศึกษา. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. “แผนพัฒนาการจัดการศึกษา
ของสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ
การศึกษา พ.ศ.2553. โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด. 2554
- สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ”ตังบ่งชี้และสถิติทางการศึกษา”

Flow Cart

คู่มือกระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน

