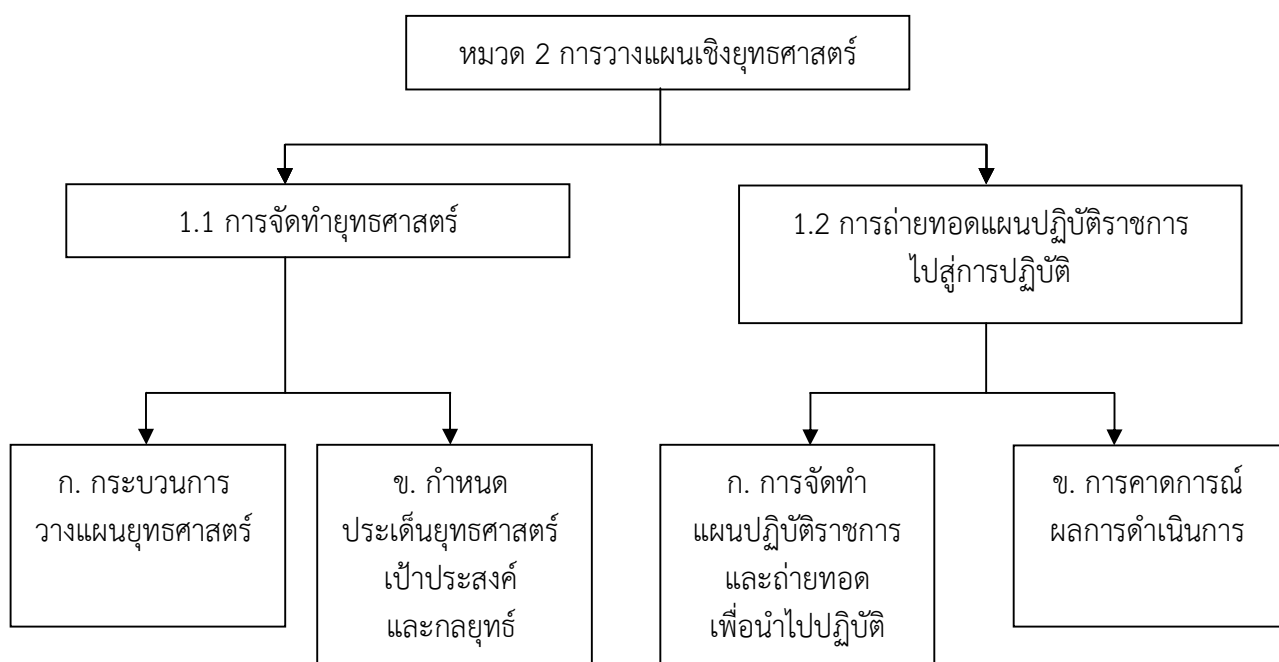


เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของ ทร.
สำหรับหน่วยสถานศึกษา
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์: สถานศึกษามีกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการหรือแนวทางที่หน่วยสถานศึกษาใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ โดยนำปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกมาประกอบ

ก. กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

(1) หน่วยสถานศึกษามีแนวทาง/วิธีการในการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร

(2) - หน่วยสถานศึกษามีขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์อะไรบ้าง และหน่วย/ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง

- หน่วยสถานศึกษามีการกำหนดกรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างไร และเหตุผลที่ใช้ในการกำหนดกรอบเวลาเช่นนั้น

(3) หน่วยงานศึกษามีวิธีการอย่างไร เพื่อให้มั่นใจว่าได้นำปัจจัยที่สำคัญต่อไปนี้มาประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์

- ความต้องการ/ความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร
- สภาพการเปรียบเทียบทั้งภายในและภายนอกประเทศที่กำหนดไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร
- นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเทคโนโลยีองค์ความรู้ใหม่และด้านอื่นๆซึ่งอาจมีผลกระทบต่อระบบการให้บริการและการดำเนินงานของหน่วยงานศึกษา
- จุดแข็งและจุดอ่อน รวมถึงกำลังพล และทรัพยากรอื่นๆของหน่วยงานศึกษา
- ความเสี่ยงในด้านการเงิน สังคมและจริยธรรมกฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่นๆ
- ลักษณะเฉพาะของหน่วยงานศึกษา

(หน่วยงานศึกษาอาจกำหนดปัจจัยสำคัญอื่นๆ เพื่อประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์ เพิ่มเติมได้ตามความเหมาะสม)

(4) หน่วยงานศึกษามีวิธีการอย่างไร ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเหล่านั้น มาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์

หมายเหตุ	
(1)	- แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางการวางแผนดำเนินการเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของหน่วยงานศึกษา ได้แก่ แผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ 4 ปี แผนปฏิบัติการประจำปี หรือแผนที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่นที่หน่วยงานศึกษาจัดทำขึ้น โดยสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ทร.
(2)	- กรอบเวลาที่ใช้ในการวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ระยะเวลาจริงที่ใช้ในการดำเนินการวางแผน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดในการจัดทำแผน
	- สภาพการเปรียบเทียบ ให้อ้างอิงข้อมูลที่หน่วยงานศึกษาได้ให้ข้อมูลไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร

แนวทางการดำเนินการ/วิธีการ

1. วิเคราะห์ปัจจัยและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานศึกษา ทั้งภายนอกและภายใน ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ ที่เหมาะสม

2. กำหนดทิศทางของหน่วยงานศึกษาเพื่อมุ่งไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการจะบรรลุตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ ค่านิยม ชีตสมรรถนะและเป้าประสงค์

3. สื่อสารและถ่ายทอดกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีให้กำลังพลของหน่วยงานศึกษาและผู้เกี่ยวข้องอย่างทั่วถึง

ข. การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์

(1) ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ที่สำคัญของหน่วยงานศึกษามีอะไรบ้าง ให้ระบุระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าประสงค์เหล่านั้น

(2) ในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับความท้าทายที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร อย่างไร

(3) ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงานศึกษาตอบสนองต่อโอกาสในการสร้างนวัตกรรมจัดการเรียนการสอน อย่างไร

(4) หน่วยงานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าประเด็นยุทธศาสตร์เป้าประสงค์และกลยุทธ์สร้างดุลยภาพระหว่างความท้าทายและโอกาสในระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งสร้างดุลยภาพระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

หมายเหตุ	
(1)	- ประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นหลักที่หน่วยงานต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ โดยมีความเชื่อมโยงสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ ทร. ในที่นี้หมายถึงประเด็นยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานศึกษากำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี ของหน่วยงานศึกษา
(2)	- เป้าประสงค์ หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานต้องการบรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยตัวชี้วัด และเป้าหมาย ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อใช้ประโยชน์ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ
	- ในที่นี้หมายถึง เป้าประสงค์ที่หน่วยงานศึกษากำหนดไว้ในแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี แผนปฏิบัติราชการประจำปี ของหน่วยงานศึกษา
	- กลยุทธ์ หมายถึง แนวทาง มาตรการ หรือวิธีดำเนินงานสำคัญๆ อันเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งเงื่อนไขในการมอบหมายงานให้ “เจ้าภาพ” หรือหน่วยงานรับผิดชอบต่างๆ รับผิดชอบดำเนินการต่อ
(3)	นวัตกรรมจัดการเรียนการสอน หมายถึง การนำแนวคิดใหม่ วิธีการใหม่ หรือสิ่งใหม่ หรือการพัฒนา ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง เพิ่มเติม แนวคิดเดิม วิธีการเดิม หรือสิ่งเดิม ที่ช่วยให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งอาจเกิดจากความคิดสร้างสรรค์ในกระบวนการจัดการความรู้ หรือเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น
(4)	- ความท้าทายหมายถึง ความท้าทายด้านต่างๆ ที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรของหน่วยงานศึกษา

แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

1. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และกลยุทธ์โดยพิจารณาสิ่งที่หน่วยงานศึกษาคาดหวังตอบสนองความท้าทาย โอกาสในการสร้างนวัตกรรม รวมถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
2. กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่จะสะท้อนได้ว่าหน่วยงานศึกษาสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้
3. กำหนดค่าเป้าหมายแต่ละตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ที่กำหนดโดยพิจารณาผลการดำเนินการของหน่วยงานศึกษาที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (Baseline data) ไปเทียบกับเคียงกับค่าเป้าหมายที่กำหนด
4. กำหนดกลยุทธ์หลักซึ่งก็คือสิ่งที่หน่วยงานศึกษาจะทำหรือดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์ที่ได้มีการกำหนดไว้โดยเป้าประสงค์แต่ละประการจะต้องมีกลยุทธ์มาสอดคล้อง
5. กำหนดโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่กำหนดไว้
6. กำหนดกรอบระยะเวลาของโครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้รวมทั้งงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินการ

2.2 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการไปสู่การปฏิบัติ : หน่วยงานศึกษาถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างไร

ให้อธิบายวิธีการแปลงเป้าประสงค์ไปสู่แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติประจำปีให้สรุปแผนปฏิบัติราชการและตัวชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตของหน่วยงานศึกษาเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดดังกล่าว โดยตอบคำถามต่อไปนี้

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติราชการและการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติ

- (1) หน่วยงานศึกษามีกระบวนการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีและการถ่ายทอดเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่สำคัญ
- (2) หน่วยงานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติราชการนี้จะมีที่ยืน
- (3) หน่วยงานศึกษามีวิธีการจัดสรรทรัพยากรอย่างไรเพื่อสนับสนุนให้แผนปฏิบัติราชการบรรลุผล
- (4) หน่วยงานศึกษาประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน และด้านอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผนดังกล่าวอย่างไร
- (5) รายละเอียดของแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่สำคัญของหน่วยงานศึกษามีอะไรบ้าง และมีสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของกองทัพเรืออย่างไร
- (6) แผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สำคัญมีอะไรบ้างที่ทำให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีแผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบ และความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นเกี่ยวกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังพล อย่างไร

(7) หากมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในการให้บริการรวมถึงการเปลี่ยนแปลงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหน่วยงานศึกษาจะดำเนินการอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว(การบริหารความเสี่ยง)

(8) ตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญที่ใช้ติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้างและมีการถ่ายทอดมาจากแผนยุทธศาสตร์ ทร.อย่างไร

(9) หน่วยงานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้หน่วยงานศึกษามีแนวทางปฏิบัติงานสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทุกหน่วยงานศึกษา

(10) หน่วยงานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบการวัดผลครอบคลุมเรื่องที่เกี่ยวข้องไปสู่การปฏิบัติและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ ๆ ทั้งหมด

หมายเหตุ	
(1)	<p>- การจัดทำยุทธศาสตร์ (หัวข้อ 2.1) และการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ (หัวข้อ 2.2) มีความเกี่ยวข้องกับหัวข้ออื่น ได้แก่</p> <p>หมวด 1 ด้านการกำหนดและสื่อสารทิศทางของหน่วยงานศึกษาโดยผู้บริหารของหน่วยงานศึกษา</p> <p>หมวด 3 ด้านการรวบรวมความรู้เกี่ยวกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์</p> <p>หมวด 4 ด้านการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เพื่อสนับสนุนการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ เพื่อสนับสนุนกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ เพื่อสร้างพื้นฐานในการวัดผล และเพื่อติดตามความก้าวหน้าของเป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลัก รวมทั้งแผนปฏิบัติการ</p> <p>หมวด 5 ด้านความต้องการของระบบงาน การศึกษา และการพัฒนากำลังพล รวมทั้งปัจจัยด้านทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ</p> <p>หมวด 6 ด้านข้อกำหนดของกระบวนการ เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นผลมาจากแผนปฏิบัติการ</p> <p>หมวด 7 ด้านการบรรลุเป้าประสงค์ที่สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์หลัก และแผนปฏิบัติการ</p>
(2)	- ทรัพยากร หมายถึง งบประมาณ กำลังพล เครื่องมือ และสินทรัพย์ต่างๆ
(3)	- แผนด้านทรัพยากรบุคคล ต้องคำนึงถึงกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับของหน่วยงานศึกษานั้น
(4)	- ตัวชี้วัดที่จะนำมาใช้ ต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม ทั้งภายในและภายนอกระบบหน่วยงานศึกษา

แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

1. กำหนดแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ตั้งไว้ตามแผนกลยุทธ์ โดยการพิจารณาและวิเคราะห์ว่าโครงการต่างๆ นั้น จะต้องพิจารณาทั้งในด้านผลผลิตผลลัพธ์ ความเสี่ยง ความเกี่ยวเนื่องกับโครงการอื่นๆ รวมทั้งงบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาของแต่ละแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
2. ใช้การบริหารความเสี่ยงเข้ามาร่วมจัดทำแผนปฏิบัติราชการเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อการทำงาน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่มีผลจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. พัฒนาระบบการทำงานของหน่วยงานศึกษาให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ รวมทั้งทำให้กระบวนการทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
4. พัฒนาสมรรถนะ ทักษะ ความสามารถ ทักษะของกำลังพลให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
5. วิเคราะห์องค์ความรู้ที่ต้องการในการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และทำให้กำลังพลได้เข้าถึงความรู้นั้น พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ที่ยังไม่มีมาเผยแพร่แก่กำลังพล
6. มีการสื่อสารและถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการสู่การปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานศึกษา
7. ใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการ และการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน
8. จัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาขีดความสามารถและความต้องการอัตรากำลังพลของหน่วยงานศึกษา
9. จัดสรรทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ให้เหมาะสมเพียงพอ และพร้อมใช้เพื่อให้การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการบรรลุผลสำเร็จ
10. กำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ใช้ในการติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้งหน่วยงานศึกษาและครอบคลุมทุกกลุ่มของผู้เรียน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข. การคาดการณ์ผลการดำเนินการ

(1) หน่วยงานศึกษามีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของหน่วยงานศึกษา ตามตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ (ที่กำหนดไว้แล้ว) ว่ามีอะไรบ้าง

(2) หน่วยงานศึกษามีวิธีการอย่างไรในการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะยาวของหน่วยงานศึกษาผลดังกล่าวเป็นอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับผลของหน่วยงานศึกษา คู่เปรียบเทียบกับเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์และผลการดำเนินการที่ผ่านมา

(3) หน่วยงานศึกษามีวิธีการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการมีความก้าวหน้าตามที่คาดการณ์ไว้

(4) หน่วยงานศึกษาจะอย่างไร หากพบว่ามีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินการปัจจุบัน หรือที่คาดการณ์ไว้เมื่อเปรียบเทียบกับสถานศึกษาคู่เปรียบเทียบ

แนวทางดำเนินการ/วิธีการ

1. กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามแผนปฏิบัติการโดยการคาดการณ์ผลการดำเนินการเปรียบเทียบของหน่วยงานศึกษาคู่เปรียบเทียบและผลการดำเนินการที่ผ่านมา

2. การคาดการณ์ผลการดำเนินการจะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจในการจะทำให้เห็นว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้สูงหรือต่ำเกินไปหรือไม่ ซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดสรรทรัพยากร และควรมีช่วงเวลาของการคาดการณ์ผลการดำเนินการ

3. วางแผนดำเนินการพัฒนาเพื่อลดความแตกต่างระหว่างผลดำเนินการ ในปัจจุบันกับที่คาดการณ์ไว้ของสถานศึกษาและกับหน่วยงานศึกษาคู่เปรียบเทียบ
