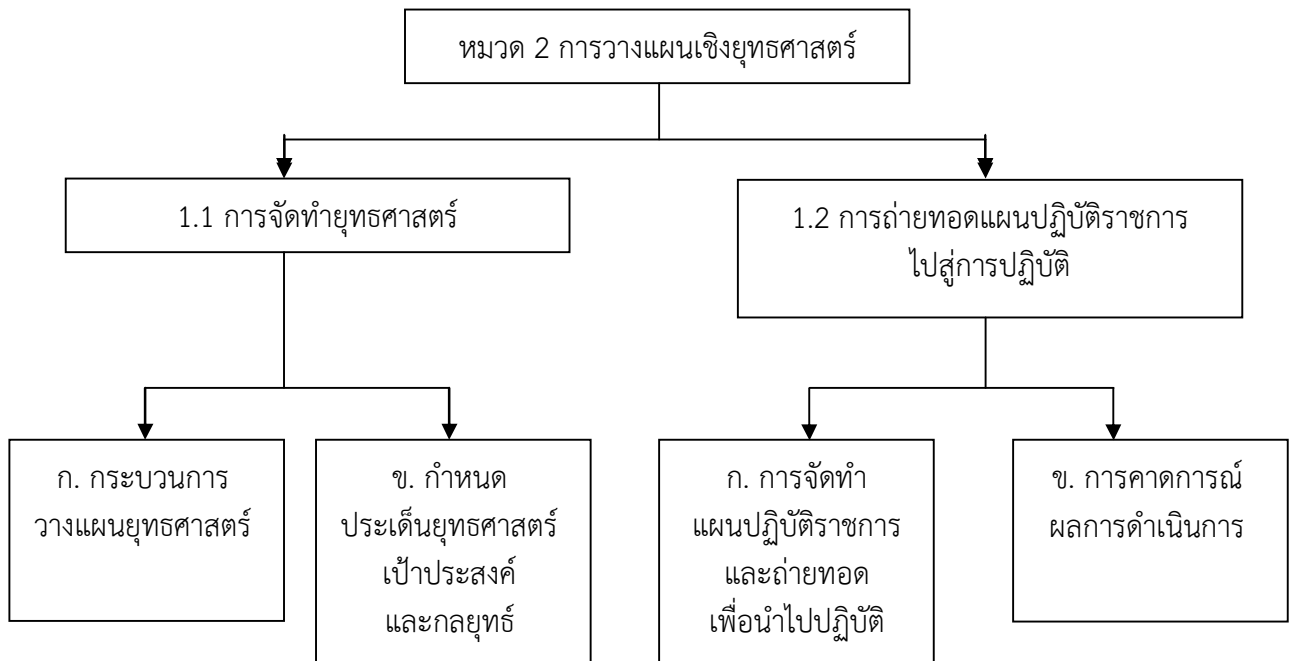


คำแนะนำการประเมินองค์กรด้วยตนเองของ ทร.
สำหรับหน่วยงานศึกษา
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์



หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ถือเป็นกระบวนการที่สำคัญกระบวนการหนึ่งที่จะทำให้หน่วยงานศึกษามีทิศทางการดำเนินงานและการวางยุทธศาสตร์ที่มีความชัดเจนเนื่องจากกระบวนการดังกล่าวได้ผ่านขั้นตอนและวิธีการที่เป็นระบบตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การทบทวนผลการดำเนินงานที่ผ่านมาความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มฯ ทั้งนี้เพื่อนำข้อมูลปัจจัยดังกล่าวมากำหนดทิศทางขององค์กรได้แก่วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ระยะสั้น ระยะยาว ค่านิยมและผลการดำเนินการที่คาดหวังนอกจากนี้ยังสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ของหน่วยงานศึกษาได้แก่ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่ได้จัดทำไว้ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และการวัดผลความก้าวหน้าได้อย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพอีกด้วย

หมวดนี้จะมีความสอดคล้องเชื่อมโยงมาจากหมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งได้กล่าวถึงการกำหนด ทิศทางขององค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งเป็นข้อมูลที่น่ามาใช้ประกอบในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะในเรื่องการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงานศึกษาตลอดจนความท้าทายต่อหน่วยงานศึกษาในด้านต่างๆ จะเป็นข้อมูลหลักที่เป็นแนวทางในการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย กลยุทธ์ แผนงาน/โครงการ และงบประมาณ

หมวดนี้ยังกล่าวถึงการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่สำคัญ รวมทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ การใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การทำให้มั่นใจว่ามีกำลังพลที่ได้รับการฝึกอบรมเพียงพอ การเชื่อมโยงระหว่างความต้องการตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีการทำให้

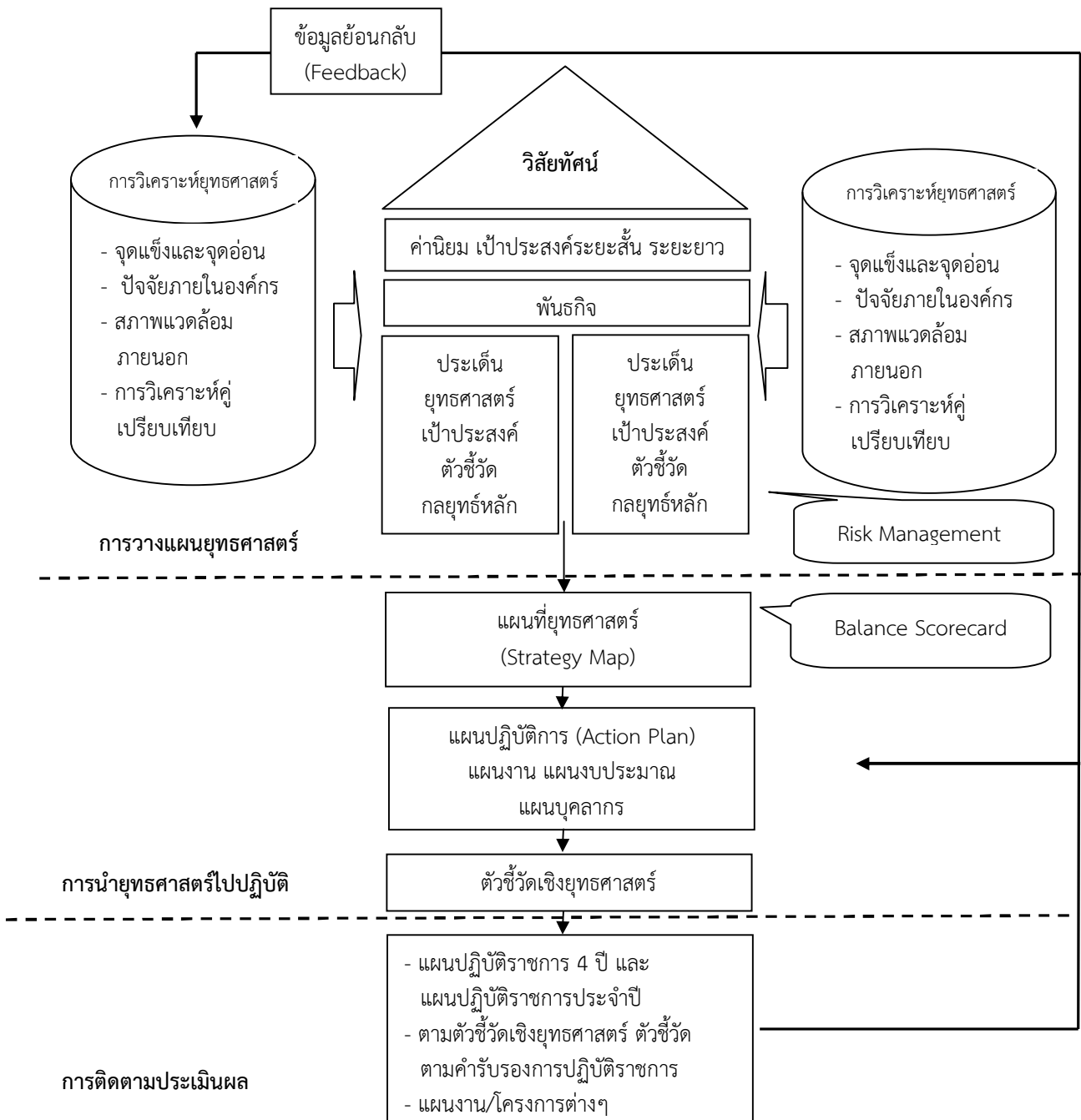
มั่นใจว่าการถ่ายทอดเพื่อนำไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ นั่นคือมีกลไกในการสื่อสารความต้องการและกิจกรรมตอบสนอง ก่อให้เกิดความสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันทั้ง 3 ระดับ ได้แก่

1. ระดับหน่วยงานศึกษา และระดับบริหาร
2. ระดับกระบวนการที่สำคัญ
3. ระดับหน่วยงานศึกษา และระดับงานรายบุคคล

ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญในกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมายถึง กำลังพลที่เกี่ยวข้องกับ การจัดทำและ การนำแผนไปปฏิบัติ ทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงานศึกษา รวมถึงผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ

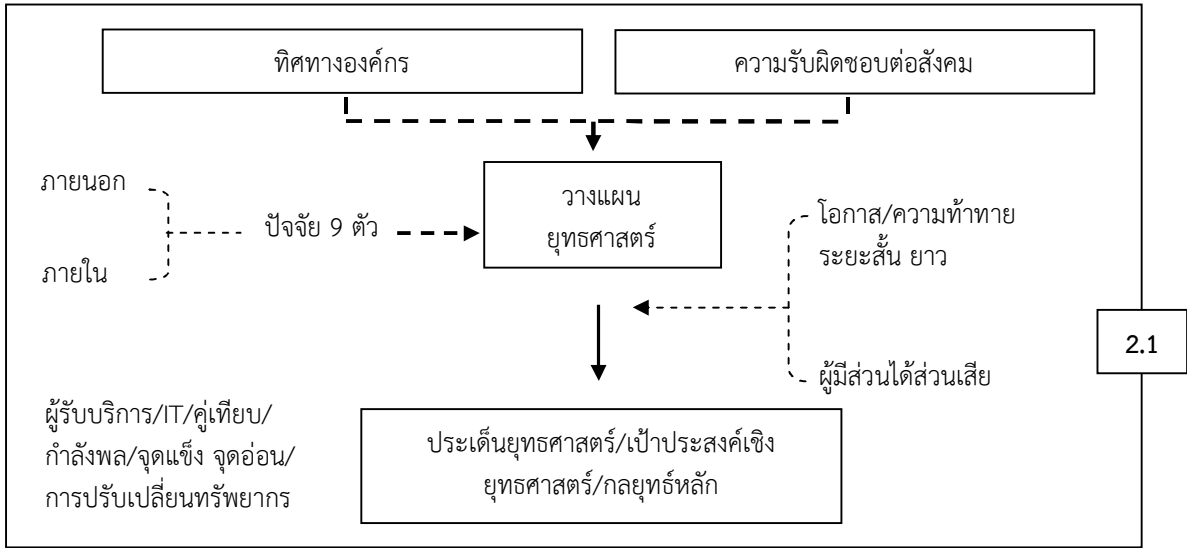
การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์เป็นการมุ่งเน้นเพื่อปรับปรุงองค์กรใน 2 กระบวนการหลัก คือ

- (1) กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และ
- (2) กระบวนการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ



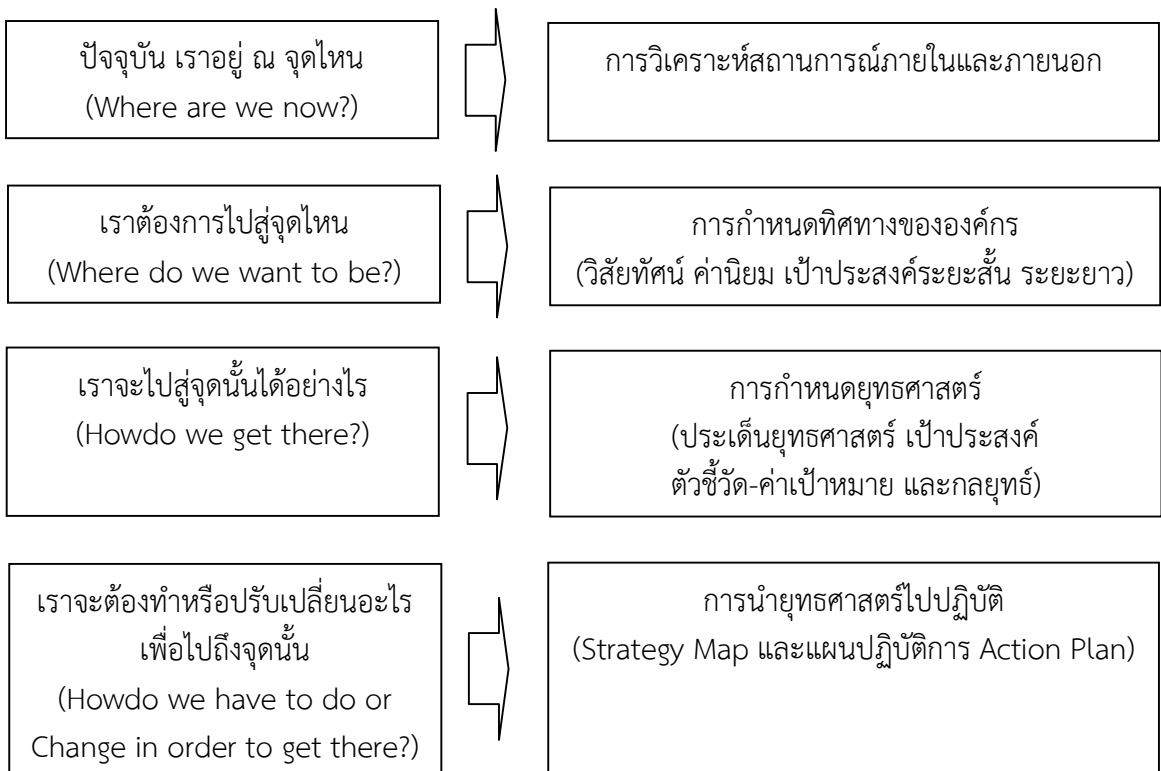
ภาพที่ 2-1 กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1. การจัดทำยุทธศาสตร์



ภาพที่ 2-2 แสดงกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

จากภาพที่ 2-2 แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาหรือการจัดทำยุทธศาสตร์นั้นมีความเชื่อมโยง มาจากหมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งมุ่งเน้นการกำหนดทิศทางขององค์กรและความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนในหัวข้อ 2.1 นี้มุ่งเน้นถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือแนวทางการวางแผนดำเนินการเพื่อนำไป สู่ความสำเร็จของหน่วยงานศึกษาได้แก่ แผนปฏิบัติการ 4ปี แผนปฏิบัติการ 1 ปี รวมทั้งแผนอื่นๆ ที่หน่วยงานศึกษาต้องดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุทิศทางที่องค์กรต้องการ โดยจะต้องมีการกำหนด กระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ โดยนำปัจจัยต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร มาประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งกระบวนการในการวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบไปด้วย กระบวนการที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ได้แก่



ขั้นตอนที่ 1. การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายในหน่วยงานศึกษาด้วยเครื่องมือต่างๆ ที่เหมาะสม เพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับการกำหนดทิศทางและยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Strategic Direction Setting) เป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานศึกษาต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนเป็นผลลัพธ์ระดับสูงที่หน่วยงานศึกษาต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ การกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้น และระยะยาว ของหน่วยงานศึกษาการกำหนดทิศทางขององค์กร จะเป็นการบ่งชี้ว่าหน่วยงานศึกษาจะมุ่งไปในทิศทางใด

ขั้นตอนที่ 3. การวางยุทธศาสตร์ (Strategy Development) การกำหนดยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และเป็นสิ่งที่หน่วยงานศึกษาจะมุ่งเน้นให้ความสำคัญ วางแผน เพื่อช่วยให้หน่วยงานศึกษาสามารถบรรลุในทิศทางหรือผลลัพธ์ที่หน่วยงานศึกษาต้องการ

ขั้นตอนที่ 4. การสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Communication and Translation) เป็นการสื่อสารและถ่ายทอดยุทธศาสตร์ให้อยู่ในรูปที่สามารถทำความเข้าใจได้ง่าย สำหรับกำลังพลทุกระดับ ในองค์กร เพื่อให้เป็นแนวทางสำหรับการแปลงยุทธศาสตร์ ไปสู่การปฏิบัติต่อไป



ภาพที่ 2-3 กระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์

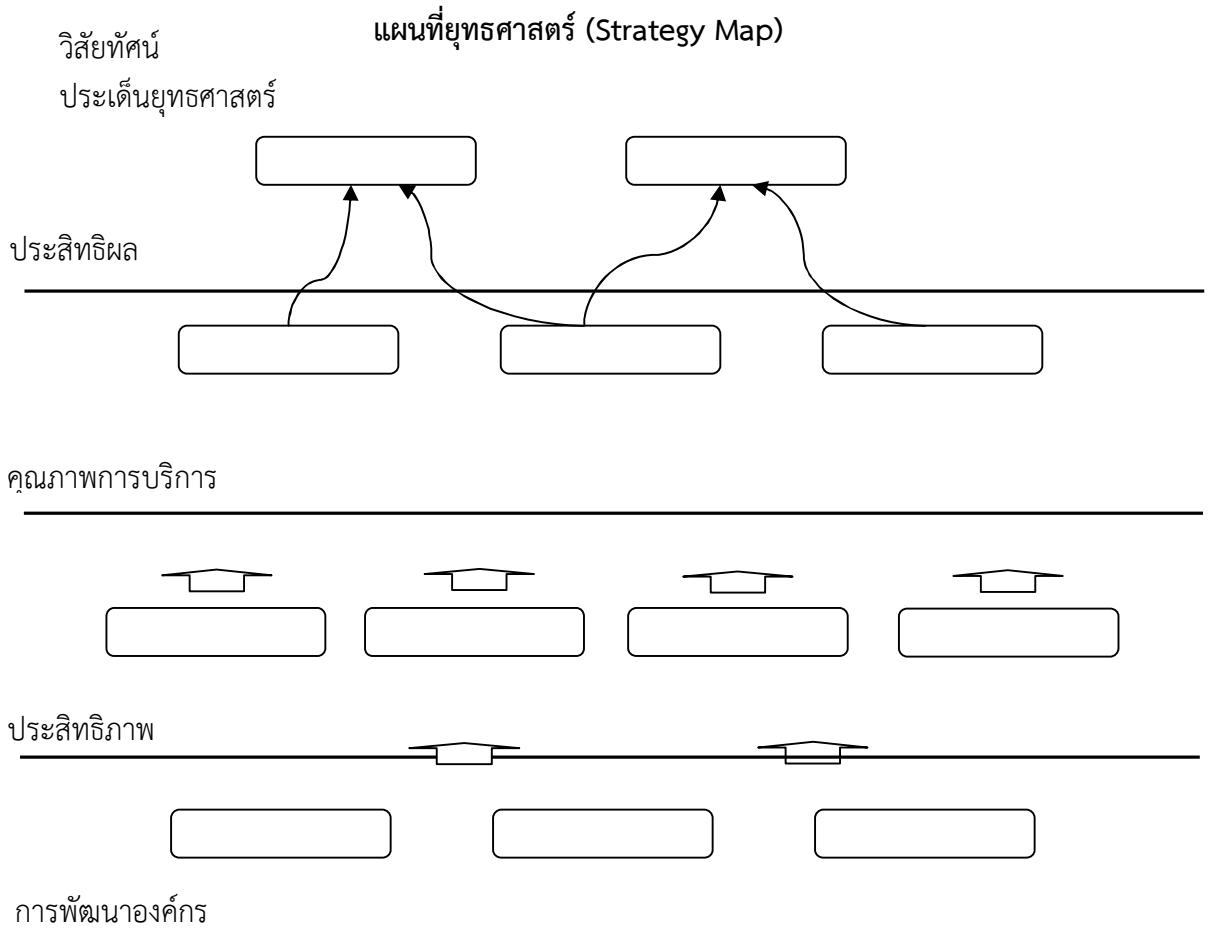
การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะ อย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อหน่วยงานศึกษาได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์จะช่วยให้หน่วยงานศึกษาทราบถึงทรัพยากร(Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆที่มีอยู่ภายในหน่วยงานศึกษาว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร ซึ่งการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญ คือ ปัจจุบันหน่วยงานศึกษาอยู่ ณ จุดไหน? (What are we now?)

การวิเคราะห์ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats-Analysis) หรือการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนโอกาส และอุปสรรคเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ทุกคนรู้จักในการวิเคราะห์หน่วยงานศึกษา เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็ว ในการวิเคราะห์ภาพรวมของสถานการณ์ของหน่วยงานศึกษาโดยเน้นว่ายุทธศาสตร์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด)

เมื่อได้วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้อง ประกอบกับทิศทางของหน่วยงานศึกษาที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่หมวด 1 การนำองค์กร ก็จะต้องมุ่งเน้นการปฏิบัติการของผู้บริหารในเรื่องการกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ หรือสิ่งที่หน่วยงานศึกษาต้องการดำเนินการเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หรือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุผลในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์(ประกอบด้วยตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย) และกำหนดกลยุทธ์หลัก โดยพิจารณาว่าเราจะไปถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ถือเป็นส่วนหนึ่งของกรอบในการจัดทำยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ยังมีการกำหนดแผนงาน/โครงการ และงบประมาณอีกด้วย

ผู้บริหารจะต้องกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักโดยให้ความสำคัญกับความท้าทายต่อหน่วยงานศึกษา อันได้แก่ ความกดดันต่างๆ ที่มีผลต่อความสำเร็จ และความล้มเหลวในอนาคตของหน่วยงานศึกษารวมถึงจุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคต่างๆ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน เพื่อขึ้นและสร้างความแข็งแกร่งของผลการดำเนินการโดยรวม และความสำเร็จในอนาคต ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีสารสนเทศพื้นฐานเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน รวมทั้งสารสนเทศที่เกี่ยวกับสิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทาย และข้อจำกัดที่สำคัญอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางในอนาคตของหน่วยงานศึกษา โดยมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ และที่สำคัญต้องมุ่งเน้นงานใหม่ๆ หรืองานตามยุทธศาสตร์ และงานที่เป็นการพัฒนางานประจำ มากกว่าการให้ความสำคัญกับงานประจำที่ต้องทำเป็นปกติ

ผู้บริหารจะต้องกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์หลักโดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการจัดการโดยรวม โดยมีการวิเคราะห์ถึงความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ เพื่อจะได้ตอบสนองความต้องการได้ตรงประเด็น สอดคล้องกับแนวคิด Balanced Scorecard ที่ให้ความสำคัญกับมิติต่าง ๆ อย่างรอบด้าน ทั้งด้านการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งส่วนราชการได้ประยุกต์ใช้แนวคิดนี้โดยกำหนดเป็นมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร ซึ่งที่กล่าวมาย่อมแสดงถึงความสมดุลของโอกาสและความท้าทายในระยะสั้นและระยะยาวและความสมดุลของความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด



ภาพที่ 2-4 กระบวนการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์

หมายถึง เป้าประสงค์ของหน่วยสถานศึกษา

- แผนที่ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนที่ภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ของหน่วยสถานศึกษาในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุผล(Cause and Effect Relationship) ของเป้าประสงค์ต่างๆ ภายใต้แต่ละมิติตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ อันได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยเป้าประสงค์จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของหน่วยสถานศึกษา

- ขั้นตอน/วิธีการ มีดังนี้

- 1) ยืนยันวิสัยทัศน์ของหน่วยสถานศึกษา เป็นการยืนยันทิศทางการพัฒนาที่หน่วยสถานศึกษาต้องการจะเป็นในอนาคตภายในระยะเวลาที่กำหนด

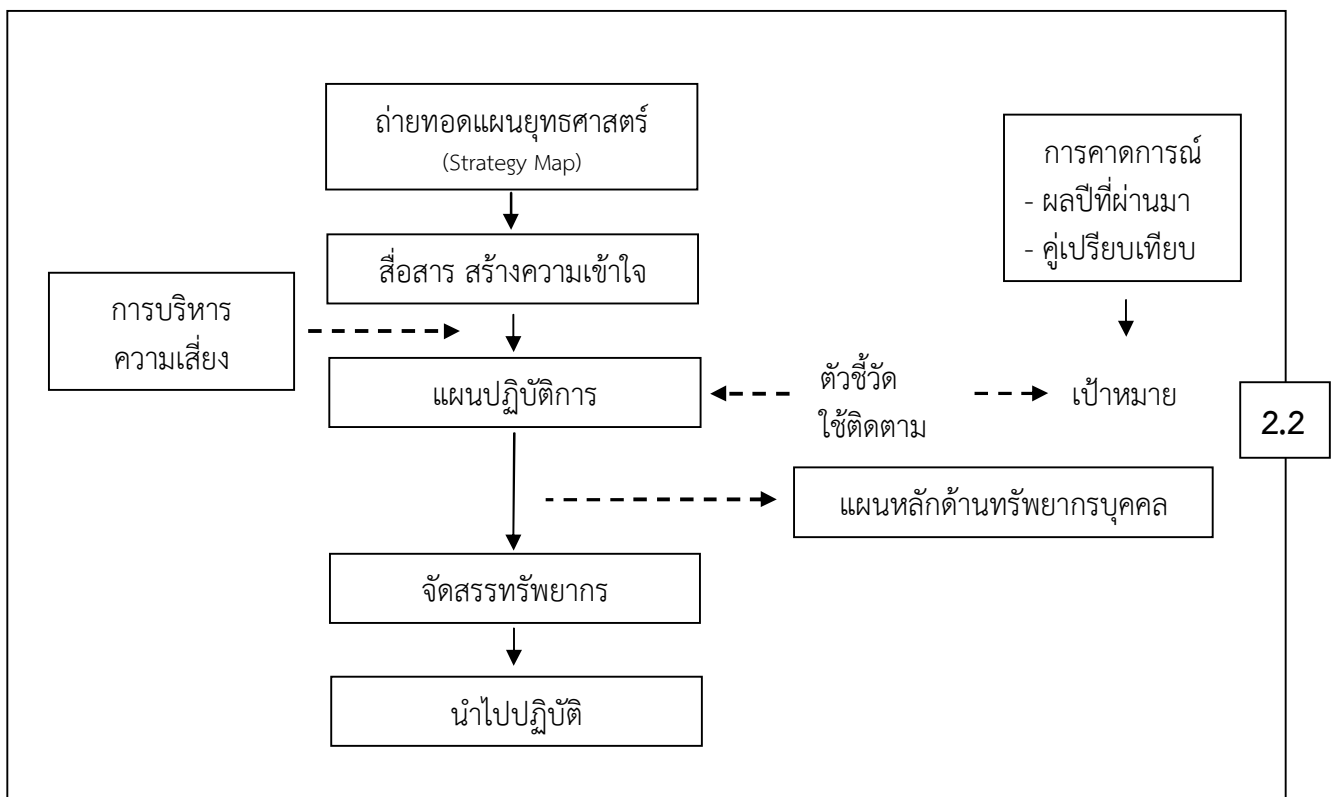
- 2) การยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยสถานศึกษาเป็นการยืนยันประเด็นยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ที่หน่วยสถานศึกษาต้องการที่จะพัฒนา

- 3) การกำหนดเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ เป็นการกำหนดว่าภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ อะไรคือสิ่งที่หน่วยสถานศึกษาปรารถนาที่จะบรรลุ

4) นำเป้าประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาเรียงกันในแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ตามหลักของเหตุและผลภายใต้ 4 มิติ (ประกอบด้วย 1.มิติด้านประสิทธิภาพ 2.มิติด้านคุณภาพการให้บริการ 3.มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และ 4. มิติด้านการพัฒนาองค์กร)

5) นำแผนที่ยุทธศาสตร์ที่ได้สร้างขึ้นไปเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและถ่ายทอดให้กับกำลังพลภายในหน่วยงานศึกษา เพื่อให้เห็นภาพยุทธศาสตร์ของหน่วยงานศึกษาในแบบที่เข้าใจง่ายและชัดเจนมากขึ้น ทำให้กำลังพลของหน่วยงานศึกษารับทราบว่าอะไรคือสิ่งสำคัญที่หน่วยงานศึกษาต้องการที่จะพัฒนาและกำลังพลของหน่วยงานศึกษา สามารถระบุได้ว่าตนเองเข้าไปเกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์ใดบ้างในแผนที่ยุทธศาสตร์นั้น

2.2 การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ



ภาพที่ 2-5การถ่ายทอดกลยุทธ์หลักเพื่อนำไปปฏิบัติ

ความสำเร็จทางด้านยุทธศาสตร์ของหน่วยงานศึกษา เกิดจากการมีความสอดคล้องกันทั้งในหน่วยงานศึกษา กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution) ซึ่งหากในขั้นตอนของการจัดทำยุทธศาสตร์นั้น มีประสิทธิภาพ แต่ขาดประสิทธิภาพในการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ก็เป็นการสูญเสียโอกาสครั้งสำคัญ (Missed Opportunity) ดังนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญหรือมุ่งเน้นถึงการถ่ายทอดกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญและเป็นประโยชน์ในการสื่อสารถ่ายทอดสร้างความเข้าใจในกลยุทธ์ไปสู่กำลังพลในหน่วยงานศึกษา คือ แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ซึ่งเป็นแผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ของหน่วยงานศึกษา ในรูปแบบของความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของ

เป้าประสงค์ต่างๆ หากเราเปรียบเทียบการขับเคลื่อนหน่วยสถานศึกษา ตามยุทธศาสตร์ไปสู่วิสัยทัศน์ เหมือนการขับรถไปสู่เป้าหมาย สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำหน่วยสถานศึกษาต้องคำนึงถึง คือ

ความเสี่ยง หรือปัจจัยของความไม่แน่นอนต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อให้หน่วยสถานศึกษา ไม่สามารถขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมาย ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายในหน่วยสถานศึกษา เหมือนกับที่เราขับรถ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อาจเกิดจากทั้งภายนอก เช่น สภาพถนน อุบัติเหตุ การจราจร ทางขาด ทางปิด หรือจากภายใน เช่น การชำรุดของเครื่องยนต์ ความชำนาญเส้นทาง สภาพร่างกายของผู้ขับ ดังนั้นหากเรามีการบริหารความเสี่ยง เช่น การศึกษาเส้นทางล่วงหน้า การบำรุงรักษาเครื่องยนต์ การพักผ่อนให้เพียงพอ การรับฟังข่าวสารจราจร ก็จะช่วยทำให้เรามั่นใจได้ว่า โอกาสที่หน่วยสถานศึกษาจะสามารถดำเนินการไปถึงเป้าหมายก็จะมีเพิ่มมากขึ้น

ในการนำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารหน่วยสถานศึกษา จะมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสและผลกระทบต่อหน่วยสถานศึกษาเพียงใด กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมซึ่งในทางปฏิบัติแต่ละหน่วยสถานศึกษาก็มีความเสี่ยงแตกต่างกันไป เปรียบเสมือนรถที่แตกต่างกัน เส้นทางที่แตกต่างกัน คนขับแตกต่างกัน เป้าหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้นความเสี่ยงในแต่ละหน่วยสถานศึกษาก็จะแตกต่างกัน ผลกระทบก็จะแตกต่างกัน และแนวทางในการจัดการความเสี่ยงก็จะแตกต่างกันไปด้วย ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการร่วมคิดวิเคราะห์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผล มีความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับหน่วยสถานศึกษา

นอกจากนี้ เรายังสามารถนำแนวคิดการคาดการณ์ไปใช้ในเชิงเปรียบเทียบ เช่น คู่เปรียบเทียบ หรือหน่วยสถานศึกษาที่มีความโดดเด่น หรือแม้กระทั่งกับผลการดำเนินงานในอดีต ซึ่งอีกนัยหนึ่งก็คือ มีการเปรียบเทียบกับทั้งผู้อื่นและตัวเราเองนั่นเอง การเปรียบเทียบจะเป็นกระจกสะท้อนให้เห็นความแตกต่าง เหมือนการเดินทางที่มีจุดเริ่มต้นและเป้าหมายเดียวกัน แต่ใช้ระยะเวลาแตกต่างกัน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ ศึกษาเพื่อค้นหาว่า อะไรคือปัจจัยแห่งความสำเร็จ

การแปลงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลักของหน่วยสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ จะต้องอาศัยกำลังพลที่มีความรู้ความสามารถ โดยยุทธศาสตร์ของหน่วยสถานศึกษาจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพและความสามารถที่เป็นที่ต้องการของหน่วยสถานศึกษา และหน่วยสถานศึกษาจะได้พัฒนากำลังพลให้มี Competency ตรงตามที่ต้องการได้ ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลจึงเป็นประเด็นสำคัญ โดยเฉพาะการพัฒนาขีดสมรรถนะของกำลังพลซึ่งเป็นหนึ่งในกระบวนการของการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) และเป็นรากฐานสำคัญที่จะสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาหน่วยสถานศึกษาที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์

แนวทางหนึ่งของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้ได้ผล คือ การที่หน่วยสถานศึกษาทำให้เกิดความสอดคล้องไปในทางเดียวกันหรือการถ่ายทอดยุทธศาสตร์จากระดับองค์กรลงสู่ระดับสถานศึกษา และระดับบุคคล โดยใช้เครื่องมือ การกำหนดตัวชี้วัดในระดับบุคคล (Individual Scorecard) เพื่อให้กำลังพลในระดับต่าง ๆ ได้มีเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานที่สอดคล้องและเชื่อมโยง กับยุทธศาสตร์ของหน่วยสถานศึกษา และทำให้สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

กระบวนการโดยสรุปคือ จากแผนที่ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์และตัวชี้วัดในระดับหน่วยสถานศึกษา จะต้องแปลงสู่เป้าประสงค์และตัวชี้วัดของแต่ละหน่วยสถานศึกษา และถึงระดับบุคคลในที่สุด โดยเป้าประสงค์ของแต่ละบุคคลจะมาจากเป้าประสงค์ของผู้บังคับบัญชา จากขอบเขตหน้าที่การดำเนินงานและจากงานหรือ โครงการพิเศษอื่นๆ ที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ลงสู่ทุกระดับในหน่วยสถานศึกษา

และเกิดระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ และสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งหน่วยงานศึกษา

กระบวนการสุดท้ายที่ขาดไม่ได้คือกระบวนการในการทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร ว่าเป็นไปตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้หรือไม่ หากผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นออกมาดีกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ควรจะมีการแลกเปลี่ยน เรียนรู้แนวทางในการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานศึกษา ในขณะที่หากผลการดำเนินงานของหน่วยงานศึกษาออกมาต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ ควรมีการประชุมเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยอาจจะแก้ไขที่ขั้นตอนการวางแผนยุทธศาสตร์ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ หรือการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ก็ได้

คำแนะนำในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
ประกอบแนวทาง/วิธีการ หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

1. กรณีที่หน่วยสถานศึกษา ยังไม่มีแนวทาง/วิธีการในการวางแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่ทำจัดทำเป็น Flow Chart หรือขั้นตอนของแนวทาง/วิธีการในเรื่องดังกล่าว โดยระบุขั้นตอน กิจกรรมที่สำคัญ ผู้รับผิดชอบ กรอบระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร
 - ให้หน่วยสถานศึกษา รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติจากหน่วย/ผู้เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับแนวทาง/วิธีการของหน่วยสถานศึกษา ในการวางแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่ทำจัดทำดำเนินการอยู่เดิมและจัดทำเป็น Flow Chart หรือขั้นตอนของแนวทาง/วิธีการในเรื่องดังกล่าว โดยระบุขั้นตอน กิจกรรมที่สำคัญ ผู้รับผิดชอบ กรอบระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้ประโยชน์ในการทำซ้ำ หรือปรับปรุงแนวทาง/วิธีการ ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าเดิม
2. แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงในการถ่ายทอดเป้าประสงค์ กลยุทธ์ และค่าเป้าหมาย จากแผนยุทธศาสตร์ฯ.
3. แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงในการถ่ายทอดค่าเป้าหมายจากแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของหน่วยสถานศึกษา มาเป็นแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนงาน/โครงการต่าง ๆ
4. แสดงให้เห็นว่าในการวางแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยสถานศึกษา ผู้บริหารของหน่วยสถานศึกษา 3 ระดับ ได้แก่ หัวหน้าหน่วยสถานศึกษารองหัวหน้าหน่วยสถานศึกษา และผู้อำนวยการกองต่างๆ เข้ามีส่วนร่วมด้วย
5. กรณีที่หน่วยสถานศึกษา ได้มีแนวทาง/วิธีการในการวางแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่ทำจัดทำเป็น Flow Chart หรือขั้นตอนของแนวทาง/วิธีการในเรื่องดังกล่าว โดยระบุขั้นตอน กิจกรรมที่สำคัญ ผู้รับผิดชอบ กรอบระยะเวลาดำเนินการที่ชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษรไว้แล้ว
 - ให้หน่วยสถานศึกษา ทบทวนแนวทาง/วิธีการในเรื่องดังกล่าว ของหน่วยสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันว่า สามารถปรับปรุงฯ ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์ หรือลดขั้นตอน ลดระยะเวลา ให้การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นได้หรือไม่ และจัดทำข้อเสนอแนะในการปรับปรุงที่แสดงความแตกต่างของขั้นตอนเดิมและขั้นตอนที่ปรับปรุงใหม่
 - ต้องแสดงความแตกต่างว่าขั้นตอนเดิม กับขั้นตอนที่ปรับปรุงใหม่ มีความแตกต่างกันอย่างไร ปรับปรุงแล้วดีขึ้นอย่างไร
 - หากหน่วยสถานศึกษา ได้ทบทวนแนวทาง/วิธีการที่มีอยู่เดิมแล้วเห็นว่า แนวทาง/วิธีการดังกล่าวมีความครบถ้วนสมบูรณ์ หรือมีการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ โดยไม่จำเป็นต้องปรับปรุงฯ ในส่วนใดแล้ว ให้หน่วยสถานศึกษา แสดงให้เห็นว่าได้มีการทบทวนแนวทาง/วิธีการในเรื่องนี้แล้ว แต่ไม่จำเป็นต้องปรับปรุงด้วย
6. แสดงให้เห็นเปรียบเทียบกระบวนการวางแผนเดิม (การจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่ปฏิบัติอยู่เดิม หรือที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน) กับกระบวนการที่ปรับปรุงใหม่ ว่าดีขึ้นจากเดิมอย่างไร ในเรื่องของ ...

- หน่วยสถานศึกษาได้นำผลประเมินภายนอก มาใช้ในการปรับปรุงการจัดทำแผนของหน่วยสถานศึกษาอย่างไร
 - หน่วยสถานศึกษาได้นำผลประเมินภายใน (เช่น การประเมินองค์กรตามเกณฑ์ PMQA เป็นต้น) มาใช้ในการปรับปรุงการจัดทำแผนของหน่วยสถานศึกษาอย่างไร
7. แผนปฏิบัติราชการ และกิจกรรมของหน่วยสถานศึกษาที่กำหนดมีความสอดคล้องกับสิ่งที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรของหน่วยสถานศึกษาอย่างไร ตัวอย่างเช่น ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยสถานศึกษาความต้องการผู้รับบริการ เป็นต้น
 8. แสดงให้เห็นถึงวิธีการรวบรวมข้อมูลของแต่ละปัจจัยที่นำมาใช้ในการวางแผน
 9. แสดงให้เห็นถึงวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลของแต่ละปัจจัยก่อนนำไปใช้ในการวางแผน
 10. แสดงให้เห็นถึงขั้นตอนที่นำปัจจัยเหล่านี้มาใช้ในการวางแผน
 - วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยสถานศึกษา
 - ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยสถานศึกษา กฎหมาย ระเบียบ โครงสร้างส่วนราชการ
 - ปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยสถานศึกษา
 11. แสดงประเภทข้อมูลที่ใช้ในแต่ละปัจจัย ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่ใช้ประกอบในการวางแผนของหน่วยสถานศึกษาเช่น ปัจจัยความต้องการของผู้รับบริการ ประเภทข้อมูลที่ใช้ ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้รับบริการ ข้อร้องเรียน ฯลฯ
 12. แสดงให้เห็นว่า ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวางแผน มีความเหมาะสม อย่างไร ได้แก่
 - ข้อมูลมีความทันสมัย เป็นปัจจุบัน
 - ข้อมูลครอบคลุมทุกหน่วยสถานศึกษาที่เกี่ยวข้อง
 13. แสดงให้เห็นถึงการปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมปัจจัย (ประเภทข้อมูล) ที่นำมาใช้ประกอบการวางแผน โดยเปรียบเทียบปัจจัยที่ใช้ในการวางแผนเดิม กับปัจจัยฯ ที่เพิ่มเติมใหม่ หรือการปรับเปลี่ยนวิธีการเก็บหรือวิเคราะห์ข้อมูล ว่าดีขึ้นจากเดิม อย่างไร
 - หากหน่วยสถานศึกษาได้ทบทวนแล้วเห็นว่า ปัจจัย (ประเภทข้อมูล) ที่นำมาใช้ประกอบการวางแผน มีความครบถ้วนสมบูรณ์ โดยไม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยน/เพิ่มเติมในส่วนใดแล้ว ให้หน่วยสถานศึกษาแสดงให้เห็นว่าได้มีการทบทวนในเรื่องนี้แล้ว แต่ไม่จำเป็นต้องปรับปรุงด้วย
 14. แสดงให้เห็นว่าการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่วิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้านการเงิน สังคม และจริยธรรม กฎหมาย ข้อบังคับ และด้านอื่น ๆ ได้ถูกนำไปใช้ในการจัดทำแผนธรรมาภิบาล หรือนโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของหน่วยสถานศึกษา
 15. จัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างน้อยต้องครอบคลุมในแต่ละด้าน ดังนี้
 - การวางแผนและบริหารกำลังพล
 - แผนพัฒนากำลังพล

- แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีทักษะหรือสมรรถนะสูง ในสายงานหลัก
 - แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล
16. ทบทวนแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี
 17. กำหนดช่องทางการสื่อสารให้กำลังพลภายในหน่วยงานศึกษามีความเข้าใจในเรื่องแผนยุทธศาสตร์ ทร. แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยการสื่อสารต้องครอบคลุมเรื่องต่อไปนี้
 - การถ่ายทอดแผนยุทธศาสตร์ ทร. ไปสู่การจัดทำแผนแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงานศึกษาการปฏิบัติตามแผนงาน/โครงการ ของหน่วยงานศึกษา
 - กำหนดตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการของหน่วยงานศึกษา
 - บทบาทหน้าที่ของกำลังพลภายในหน่วยงานศึกษาต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานศึกษา
 18. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ในการทำงานของกำลังพลภายในหน่วยงานศึกษา
 19. แสดงกิจกรรมที่นำ Best Practice มาถ่ายทอดให้กับกำลังพลภายในหน่วยงานศึกษา
 20. จัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ในระดับหน่วยงานศึกษา และสามารถอธิบายความเชื่อมโยงสอดคล้องอย่างเป็นเหตุเป็นผลได้ชัดเจน ดังนี้
 - สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ทร.
 - วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจหลัก ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของ ทร.
 21. กำหนดตัวชี้วัดและถ่ายทอดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายลงไปยังหน่วยระดับกองต่างๆ ในหน่วยงานศึกษา ได้อย่างครบถ้วน และอย่างเป็นระบบ (ทั้งสำนัก/กองที่มีโครงสร้างรองรับตามกฎหมายและสำนัก/กองที่จัดตั้งเพื่อรองรับการบริหารจัดการภายในหน่วยงานศึกษาเอง)
 22. จัดทำกรอบแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดและถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายลงไปยังระดับบุคคลอย่างน้อย 1 หน่วยชั้นตรงของหน่วยงานศึกษา
 23. จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี หรือปฏิทินกิจกรรม (Gantt Chart) ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมาย ซึ่งแสดงให้เห็นถึงกระบวนการ/ขั้นตอนในการดำเนินการตามระบบการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายจากระดับหน่วยงานศึกษา สู่ระดับหน่วยรองและระดับบุคคล
 24. จัดทำแนวทางการประเมินผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ชัดเจน
 25. สื่อสารให้กำลังพลในหน่วยงานศึกษารับทราบถึงกรอบการประเมินผล และแผนปฏิบัติราชการประจำปี หรือปฏิทินกิจกรรม(Gantt Chart) ในการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายอย่างทั่วถึง
 26. จัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ/ข้อตกลงในการปฏิบัติงาน ตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนด ที่เป็นลายลักษณ์อักษร และสามารถใช้ประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรมทั้งในระดับหน่วยงานศึกษา และในระดับบุคคล(หน่วยงานศึกษาพิจารณากำหนดระดับขั้นของการถ่ายทอดฯ ไปสู่ระดับบุคคลตามความเหมาะสม)

27. ติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการและมีการรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและเป้าหมายในแต่ละระดับที่มีความถี่เหมาะสม
28. สรุปประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี(ผลคะแนน) ครบทุกระดับ
29. สรุปบทเรียนโดยวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและสาเหตุของความสำเร็จ/ไม่สำเร็จ ปัญหา อุปสรรคของการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่างๆและการดำเนินการตามระบบประเมินผล (พิจารณาทั้งในระดับหน่วยสถานศึกษา และระดับบุคคล)จัดทำข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในอนาคต
30. จัดทำรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ซึ่งต้องประกอบด้วย
- ระยะเวลาดำเนินการในแต่ละกิจกรรม
 - ผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนงาน/โครงการ
 - การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากรด้านอื่น ๆ
31. แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จในการดำเนินการตามรายละเอียดของแผนงาน/โครงการ ตามที่กำหนดจัดทำ Gantt chart ของแผนงาน/โครงการที่กำหนด
32. แสดงให้เห็นถึงวิธีการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาที่ชัดเจน และแสดงให้เห็นถึงความสำคัญหรือผลกระทบของโครงการที่มีต่อความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์นั้นๆ อย่างน้อยประเด็นยุทธศาสตร์ละ 1 โครงการ(หน่วยสถานศึกษาอาจพิจารณาจากงานที่หน่วยเห็นว่ามีสำคัญตามยุทธศาสตร์ของหน่วย หรืองานที่ใช้งบประมาณสูงก็ได้)
33. วิเคราะห์ความเสี่ยงของโครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนตามหลักการของ The Committee of Sponsoring Organization :COSO (8ขั้นตอน)ประกอบด้วย
- Internal Environment
 - Objective Setting
 - Event Identification
 - Risk Assessment
 - Risk Respond
 - Control Activities
 - Information & Communication
 - Monitoring
34. จัดทำมาตรการ/กิจกรรม/ช่องทางที่แสดงให้เห็นถึงการสื่อสาร ทำความเข้าใจให้กำลังพลที่เกี่ยวข้องทราบถึงแผนบริหารความเสี่ยงตามโครงการที่คัดเลือกในข้อ 32. ของหน่วยสถานศึกษาจัดทำรายงานสรุปผลความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง/วิธีการและกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ให้ผู้บริหารทราบและมีความถี่ครบตามที่กำหนดไว้ (ไม่น้อยกว่า 2 ไตรมาส และไม่รวมการสรุปผล ณ สิ้นปีงบประมาณ)
35. สรุปบทเรียน และ ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป
-

ตารางประกอบการประเมินองค์กรด้วยตนเอง
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 2-1 แสดงกระบวนการวางแผน

แผนปฏิบัติ ราชการ	ขั้นตอนในการจัดทำแผน	ผู้เกี่ยวข้อง ที่สำคัญ	กรอบเวลาที่ใช้ ในการวางแผน	เหตุผลในการ กำหนดกรอบ เวลา
4ปี	1. 2. 3.			
1ปี	1. 2. 3.			

แสดงแผนผังกระบวนการวางแผนของหน่วยงานศึกษา

ตารางที่ 2-2 แสดงวิธีการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยที่นำมาประกอบการวางแผน

ปัจจัยที่นำมาประกอบการวางแผน	วิธีการรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องเพื่อนำไปประกอบการวางแผน
ความต้องการความคาดหวังทั้งระยะสั้นและระยะยาวของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรวมทั้งส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน	
สภาพการแข่งขันทั้งภายในและภายนอกประเทศของสถานศึกษา(ให้อ้างอิงข้อมูลที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กรข้อ2สภาพการแข่งขัน)	
นวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทางเทคโนโลยีและด้านอื่นๆ ซึ่งอาจมีผลต่อบริการและการดำเนินงานของสถานศึกษา	
จุดแข็งและจุดอ่อนรวมถึงทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่นๆของส่วนราชการเช่นงบประมาณเวลาเป็นต้น	
การศึกษาวิเคราะห์ถึงโอกาสในการปรับเปลี่ยนทรัพยากรที่มีอยู่ไปใช้กับบริการหรือกิจกรรมที่มีความสำคัญกว่า	
ความเสี่ยงในด้านการเงินสังคมและจริยธรรมกฎหมายข้อบังคับและด้านอื่นๆ	
การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจระดับประเทศหรือระดับโลก	
ลักษณะเฉพาะของส่วนราชการของท่านเช่นการต้องให้บริการ24 ชั่วโมงข้อจำกัดเรื่องสถานที่กฎระเบียบเป็นต้น	
จุดแข็งจุดอ่อนของส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกัน	

(ให้หน่วยสถานศึกษา พิจารณาตามความเหมาะสมตามภารกิจของหน่วยสถานศึกษา)

ตารางที่ 2-3แสดงประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และกลยุทธ์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (เรียงตามลำดับความสำคัญ)	เป้าหมาย (ปีพ.ศ.....)	กลยุทธ์หลัก
1.....	1.1..... 1.2.....	1.1.1..... 1.2.1 1.2.2.....
2.....	2.1..... 2.2.....	2.1.1..... 2.1.2..... 2.2.1..... 2.2.2.....

ตารางที่ 2-4 แสดงการตอบสนองต่อสิ่งท้าทายที่กำหนด

ความท้าทายต่อองค์กรที่หน่วยงานศึกษาได้ระบุไว้ ในลักษณะสำคัญขององค์กร	การให้ความสำคัญกับความท้าทาย
1..... 2..... 3.....	
ความท้าทายต่อองค์กรที่หน่วยงานศึกษาได้ระบุไว้ ในลักษณะสำคัญขององค์กร	เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หลัก ที่สอดคล้องกับความท้าทาย
1..... 2..... 3.....	