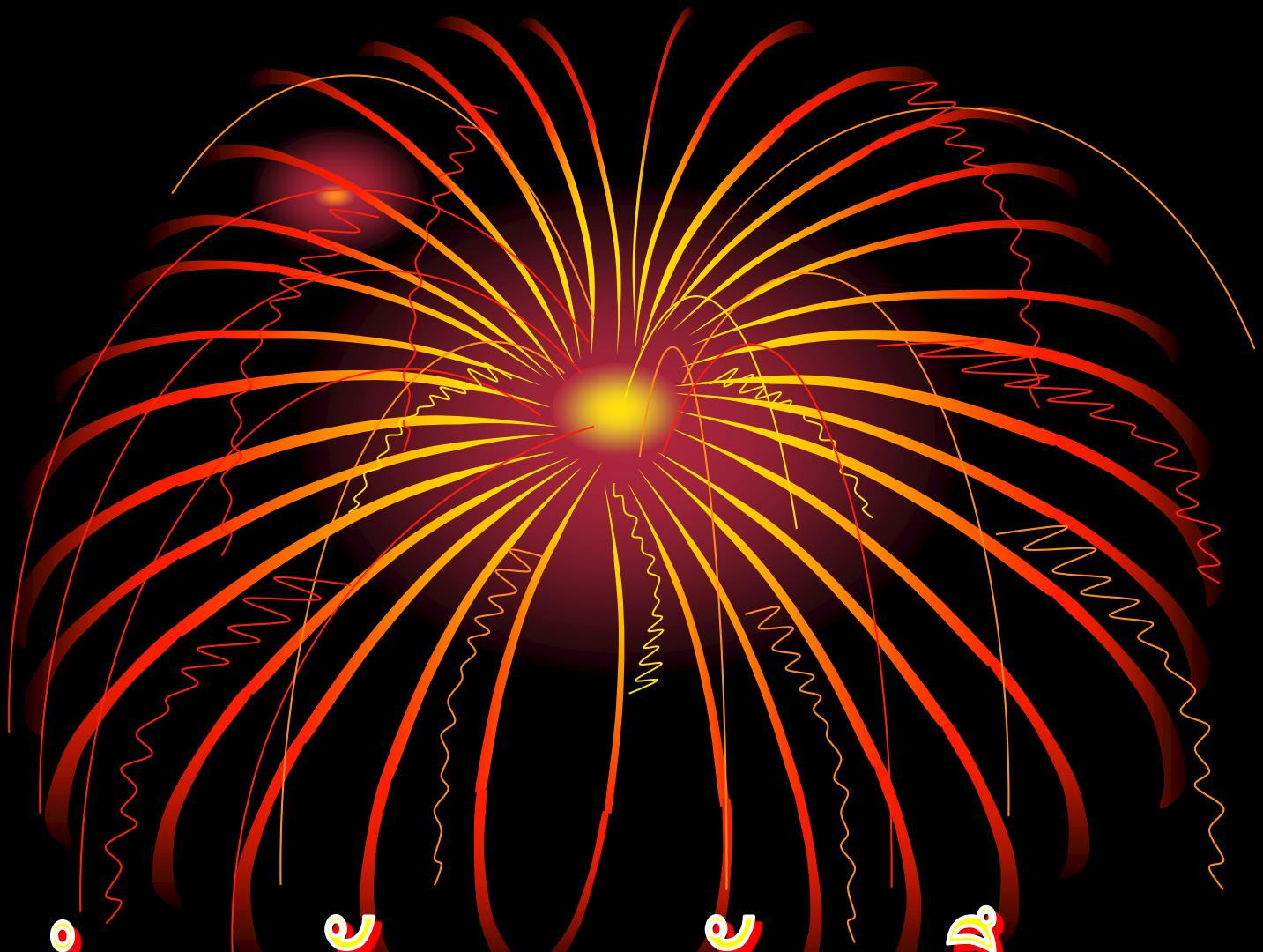


การจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา

เจริญ บางเสน

แผน.....?

แผนยุทธศาสตร์ วช.สงขลา

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา วช.สงขลา

แผนกลยุทธ์การพัฒนา วช.สงขลา

แผนพัฒนาการจัดการศึกษา วช.สงขลา

แผนกลยุทธ์การพัฒนาการจัดการศึกษา วช.สงขลา

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา วช.สงขลา

การบริหารจัดการภาครัฐที่ดี

เป้าหมายสำคัญในการปฏิรูประบบราชการ ก็คือการก่อให้เกิด *การบริหารจัดการภาครัฐที่ดี* (Good Governance) ในกิจการบ้านเมือง อันได้แก่ การปกครองที่ใช้หลักนิติธรรม คุณธรรม โปร่งใส การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบ และความคุ้มค่า ซึ่งแน่นอนว่า *การบริหารจัดการภาครัฐที่ดีจะไม่มีทางประสบผลสำเร็จได้ หากระบบราชการยังมี* กระบวนทัศน์ วัฒนธรรม *และ*ค่านิยม*แบบเดิม*

*ข้าราชการไทยที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์*ที่เหมาะกับระบบการบริหารจัดการภาครัฐที่ดี คือ ต้องเป็นผู้ที่ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี ขยัน ตั้งใจทำงาน มีศีลธรรม คุณธรรม ปรับตัวได้ทันโลก รับผิดชอบต่อผลงาน มีใจและการกระทำที่เป็นประชาธิปไตย และทำงานมุ่งเน้นผลงาน เพื่อให้ระบบราชการไทยมีความเป็นเลิศสามารถรองรับการพัฒนาประเทศได้ในยุคโลกาภิวัฒน์

บริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
(New Public Management : NPM)

ประสิทธิภาพประสิทธิผล

กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาพ.ศ. 2553

(ออกตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ มาตรา 47 วรรค 2)

ข้อ 22 ให้สถานศึกษาอาชีวศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในการอาชีวศึกษา โดยดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

(2) จัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ที่มุ่งคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

(3) ดำเนินงานตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาพ.ศ. 2553

(ออกตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ มาตรา 47 วรรค 2)

(4) จัดให้มีการติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษา

(5) จัดให้มีการประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

(6) จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานประเมินคุณภาพภายใน

(7) จัดให้มีการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ให้<u>สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วม</u>ของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้เรียน ชุมชน สถานประกอบการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน <u>โดยการส่งเสริม สนับสนุนและกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด</u>

(ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 127 ตอนที่ 23 ก 2 เมษายน 2553)

กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาพ.ศ. 2553

(ออกตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ มาตรา 47 วรรค 2)

ให้สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้เรียน ชุมชน สถานประกอบการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและภาคเอกชน....

การบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) มีส่วนร่วม ใน 5 มิติ

1. ร่วมคิดและเสนอความเห็น
2. ร่วมตัดสินใจ
3. ร่วมดำเนินการ
4. ร่วมรับประโยชน์
5. ร่วมติดตามผลการดำเนินงาน

กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาพ.ศ. 2553

(ออกตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ มาตรา 47 วรรค 2)

ข้อ 24 ให้สถานศึกษาอาชีวศึกษาจัดโครงสร้างการบริหารที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และสอดคล้องกับระบบการประกันคุณภาพภายใน

กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาพ.ศ. 2553

(ออกตาม พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ มาตรา 47 วรรค 2)

ข้อ 25 การจัดทำแผนฯ ตามข้อ 22(2) จะต้องสอดคล้องกับ.... ดังต่อไปนี้

(1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานของสถานศึกษา

(2) กระบวนการเรียนรู้และฝึกประสบการณ์

(3) การวิจัย และนวัตกรรม

(4) การบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม

(5) การทะนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม การกีฬา และนันทนาการ

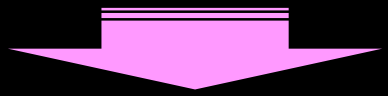
(6) การบริหารและจัดการสถานศึกษา

(7) การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

(8) การเงินและงบประมาณของสถานศึกษา

แผนพัฒนาการจัดการศึกษา

แผนที่จัดทำอย่างเป็นระบบ บนพื้นฐานของข้อมูลของสถานศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจนครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรม ที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และเป็นที่ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผล ตามเป้าหมายของกิจกรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาสถานศึกษา

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เป็นกรอบงานเพื่อการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ เปรียบเสมือน “แผนที่” หรือ “พิมพ์เขียว” การพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่พึงประสงค์

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

- จัดทำอย่างเป็นระบบบนพื้นฐานของข้อมูลของสถานศึกษา
- ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน
- ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
- เป็นที่ยอมรับร่วมกันจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
- สามารถนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายของกิจกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา

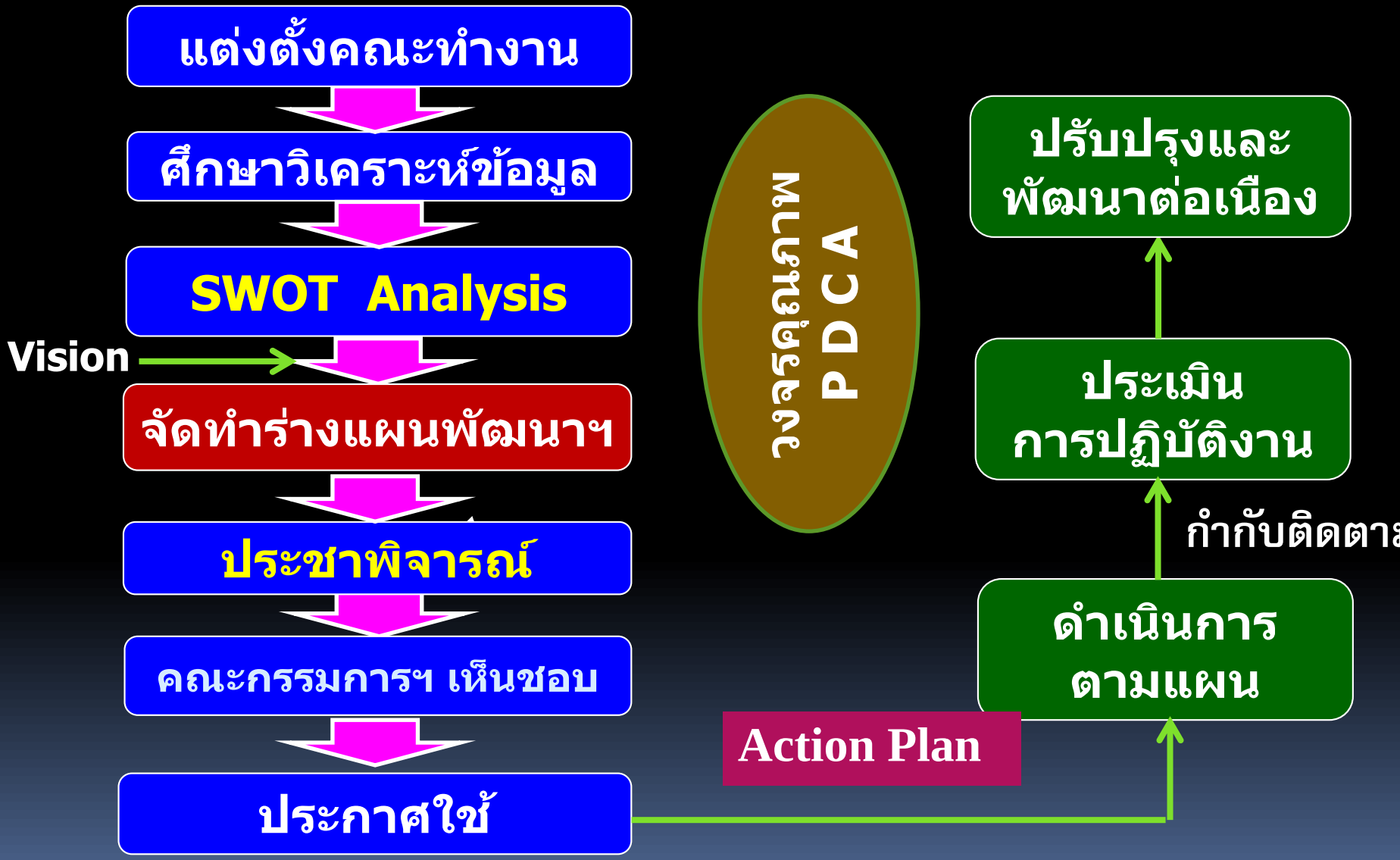
การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาจะต้องตอบคำถามดังนี้

1. สถานะปัจจุบันของสถานศึกษาอยู่ ณ จุดใด มีสภาพอย่างไร มีจุดเด่นด้านใด มีสิ่งใดที่เป็นปัญหาจะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไขหรือเน้นส่งเสริมยิ่งขึ้น
2. จุดเน้นในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา คืออะไร
3. สถานศึกษาจะดำเนินการอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
4. สถานศึกษาทราบถึงความสำเร็จได้อย่างไร

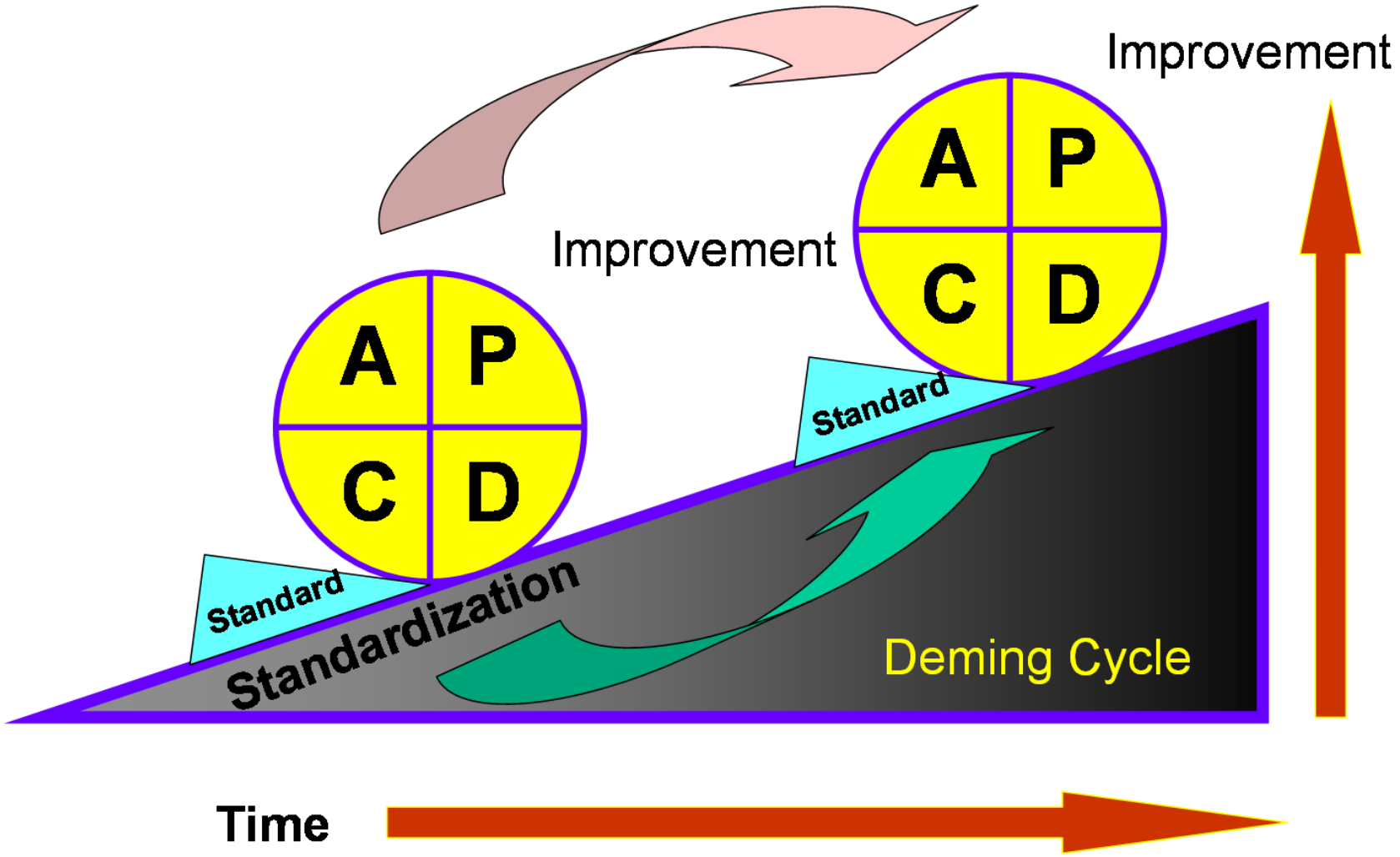
ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

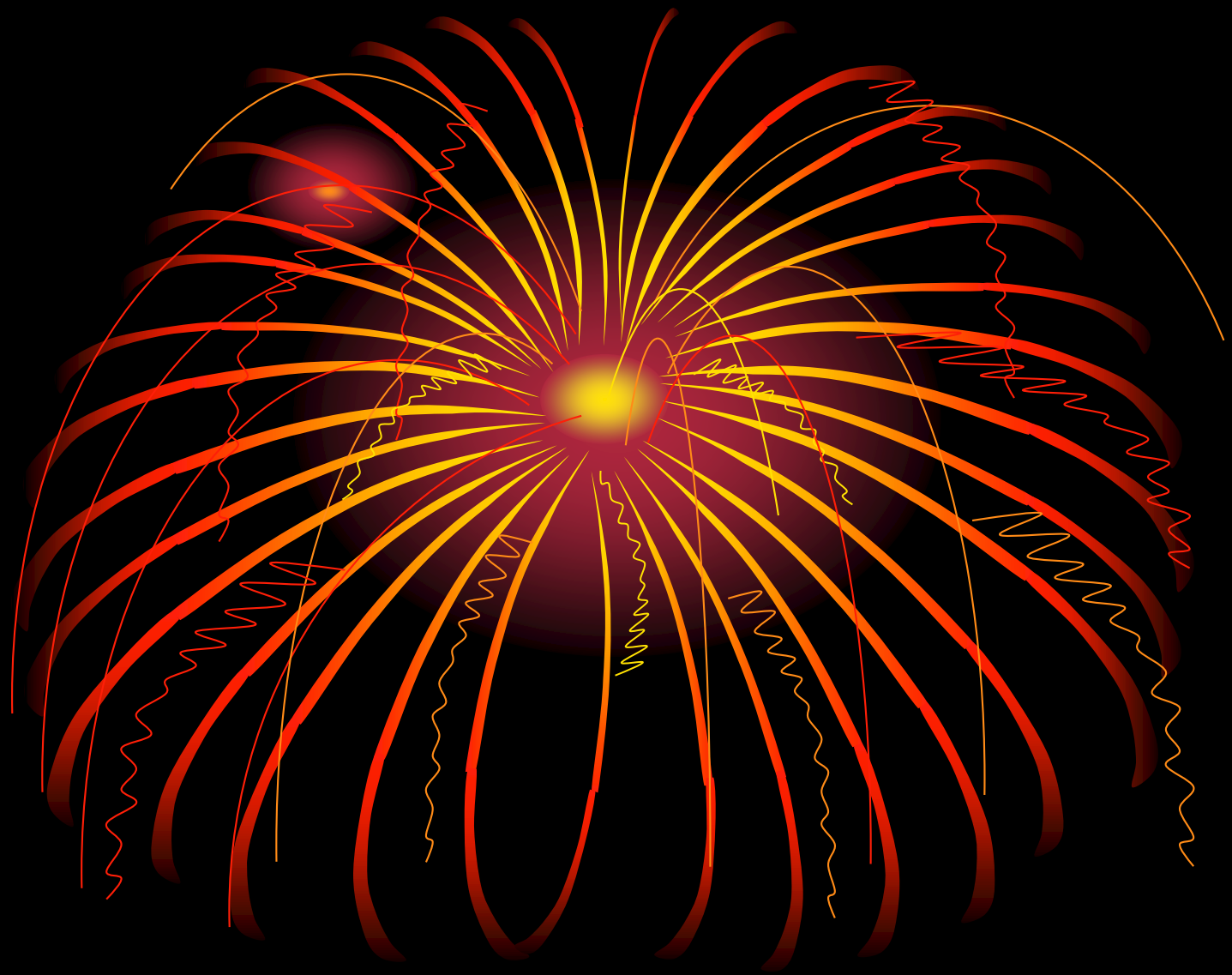
- หน้าที่ของสถานศึกษา (ทั่วไป/เฉพาะสถานศึกษา)
- มาตรฐานการอาชีวศึกษา
- นโยบายของรัฐบาล/ศธ./สอศ.
- แผนพัฒนาระดับประเทศ/ภาค/จังหวัด/ท้องถิ่น
- แนวโน้มการพัฒนาระดับประเทศ/ภาค/จังหวัด/ท้องถิ่น/รวมทั้งระดับภูมิภาค(อาเซียน)
- ฯลฯ

กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา



Deming Cycle กับการพัฒนาคุณภาพต่อเนื่อง





แผนยุทธศาสตร์

การวางแผน (Planning)

กระบวนการวิเคราะห์และการตัดสินใจของผู้บริหารที่จะกำหนดวิธีการไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เป็นแนวทางปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาข้อมูลข่าวสาร (Information) ในอดีตมากำหนดหรือพยากรณ์อนาคต

ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- การมองทิศทางและวิเคราะห์ไปสู่อนาคต โดยพิจารณาถึงทรัพยากร ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทางเลือกต่าง ๆ ความเป็นไปได้ขององค์การ เพื่อระดมมาใช้ และพิจารณาว่าสามารถนำองค์การไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้

- ทิศทางที่ชัดเจนขององค์กรกำหนดขึ้น เพื่อชี้นำการปฏิบัติในอนาคต

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ที่กำหนด บนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ

การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิด จะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน คือ จะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิด ศักยภาพหรือขีดความสามารถขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และสิ่งแวดล้อม

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

เป็นแผนงานระยะยาว (Long-range plan) ที่กำหนดทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเกี่ยวกัน ซึ่งครอบคลุมแผนงาน โครงการในระยะสั้น และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เอาไว้ด้วยกันอย่างครบถ้วนทั้งหมด โดยยุทธศาสตร์จะเข้ามาเป็นกลไกกำหนด และจัดลำดับความหมายสำคัญ รวมทั้งการชั่งน้ำหนัก ความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรให้น้อยลง

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan)

- เป็น Long-range plan (3-5 ปี) ที่กำหนดทิศทาง และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (แผนพัฒนาการจัดการศึกษา ควรมีระยะเวลา 4 ปี)
- ครอบคลุมแผนงานโครงการในระยะสั้น และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรเอาไว้ด้วยกันอย่างครบถ้วน
- เป็นกลไกกำหนด และจัดลำดับความสำคัญ รวมทั้งการชั่งน้ำหนักความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรให้น้อยลง

แผนระยะยาวแบบเก่าของหน่วยงาน

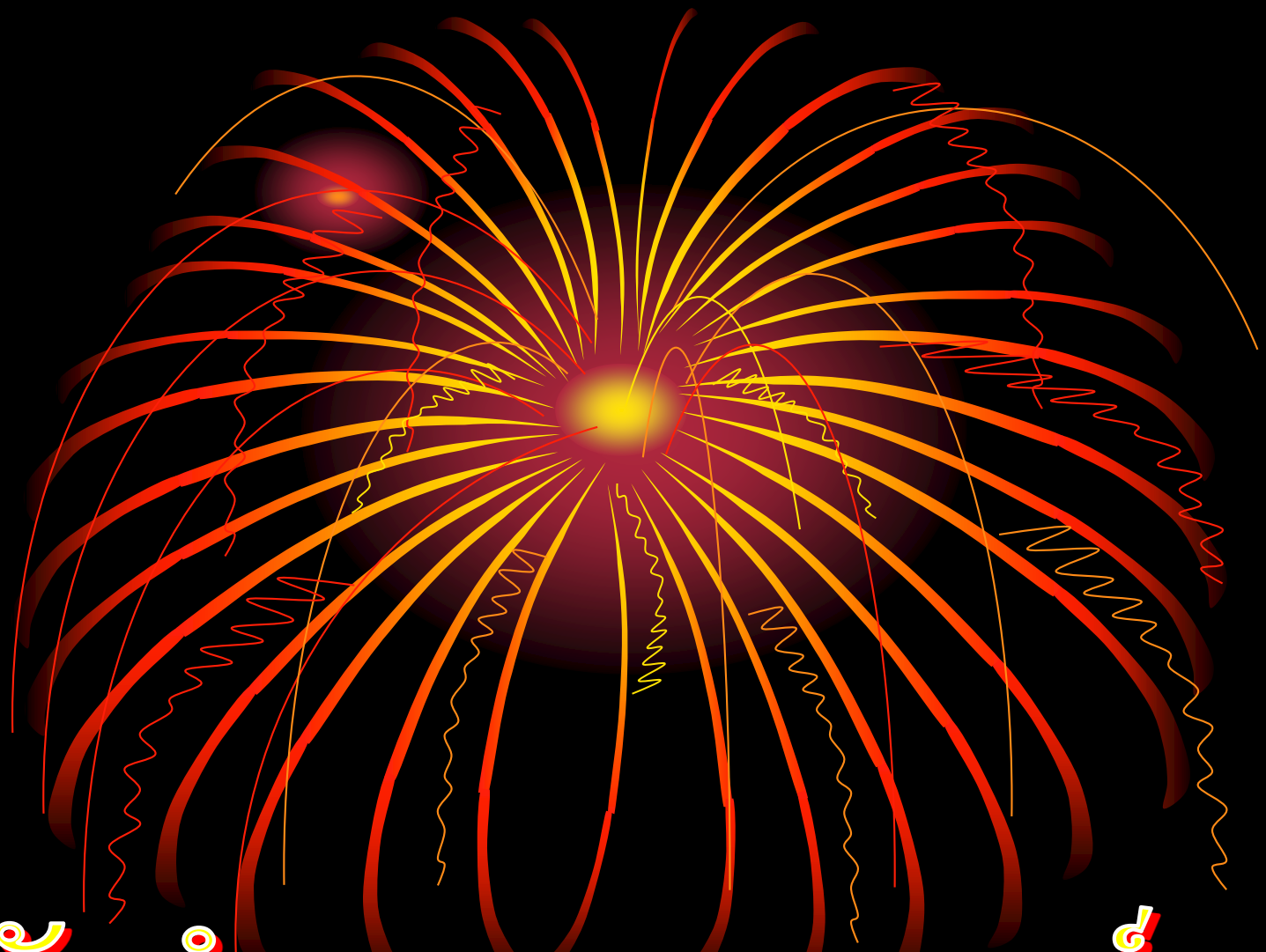
- แผนปฏิบัติงานระยะยาวให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ของสภาพปัญหากับสาเหตุของ ปัญหาเพื่อกำหนดโครงการและกิจกรรมของหน่วยงาน เพื่อแก้ไขปัญหา
- เน้นความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมกับงบประมาณ
- ให้ความสำคัญกับการกำหนดกิจกรรมโดยผู้ปฏิบัติงาน

ความแตกต่าง.....

แผนงานระยะยาวแบบเก่า	แผนยุทธศาสตร์
เป็นแผนที่ถูกกำหนดบนพื้นฐานที่ว่าองค์กรจะคงสภาพเดิม ไม่มีการเปลี่ยนแปลง จึงกำหนดเป้าหมาย และแผนงานโครงการต่าง ๆ ไว้ค่อนข้างชัดเจนตายตัว	เป็นแผนระยะยาวที่ถูกกำหนดบนพื้นฐานที่ว่า องค์กรจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อม ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น จึงเน้นที่ทิศทางและแนวทางสำหรับแผนงานและโครงการซึ่งปรับเปลี่ยนได้

แผนปฏิบัติการ (Action Plan)

แผนปฏิบัติการ (Action Plan) หรือแผนดำเนินงาน (Operation Plan) เป็นการวางแผนที่กำหนดจุดมุ่งหมายระยะสั้น ระยะเวลา ไม่เกิน 1 ปี ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนระยะยาว หรือแผนยุทธศาสตร์ องค์ประกอบของแผนปฏิบัติการจะประกอบด้วย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย กิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบในการดำเนินงาน



การจัดทำแผนยุทธศาสตร์
ตามแนวทางของ ก.พ.ร.

นิยามศัพท์ใน Template ของก.พ.ร.

Vision	วิสัยทัศน์	สิ่งที่อยากจะให้หน่วยงานเป็นในอีก 3 – 5 ปีข้างหน้า
Mission	พันธกิจ	กรอบ ขอบเขต การดำเนินงานของหน่วยงาน
Strategic Issues	ประเด็นยุทธศาสตร์	ประเด็นหลักต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้น
Goal	เป้าประสงค์	อะไรคือสิ่งที่หน่วยงานอยากจะบรรลุ
Key Performance Indicators	ตัวชี้วัด	สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่
Target	เป้าหมาย	ตัวเลข หรือ ค่า ของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง
Strategy	กลยุทธ์	สิ่งที่หน่วยงานจะทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์
Initiative	แผนงาน/โครงการ	กิจกรรมดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์

กระบวนการในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

1. การประเมินสภาพแวดล้อม (Environmental Assessment) : SWOT
(การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์)

2.วิสัยทัศน์ (Vision) — ฝันให้ไกล ไปให้ถึง

3.พันธกิจ (Mission) — เราจะทำอะไร?

4.ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) — เชิงรุก 4 ปี ข้างหน้า (ตอบ 1+2)

5.เป้าประสงค์ (Goal) — บอกผลสำเร็จ

6.ตัวชี้วัด (KPI)

7.เป้าหมาย (Target) — ตอบ 6

8.กลยุทธ์ (Strategy) — ตอบ 7

9.แผนงานโครงการ (Initiative) — แผนเงิน+แผนคน

การบริหารจัดการแผนยุทธศาสตร์

1.การประเมินสภาพแวดล้อม
(Environmental Assessment) SWOT Analysis

2.การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
(ตามกรอบข้อ 2-8)

3.การนำแผนงานไปสู่การปฏิบัติ
(Strategic Implementation) ตามข้อ 9

4.การติดตามประเมินผลยุทธศาสตร์ตามตัวชี้วัด
(Strategic Monitoring & Evaluating)

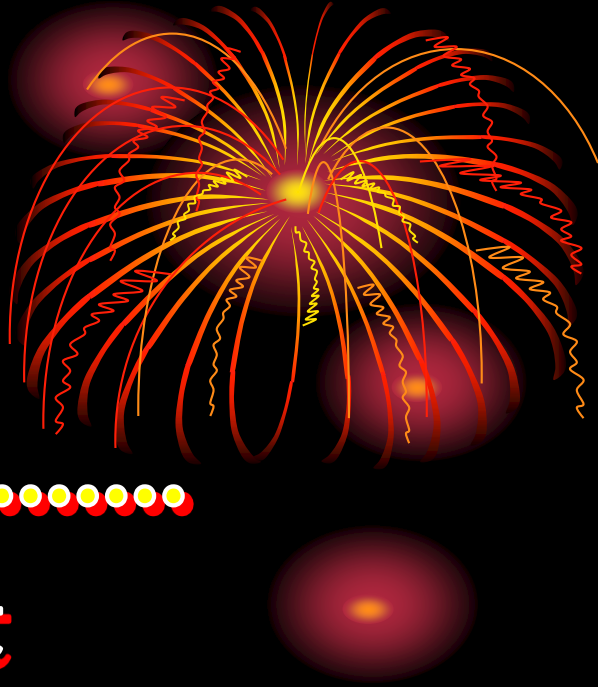
Tree Diagram

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

SWOT ANALYSIS 1

การประเมินสภาพแวดล้อม

SWOT ANALYSIS
การประเมินสภาพแวดล้อม
(Environmental Assessment)



SWOT

การประเมินสภาพแวดล้อม.....

Environment Assessment

กระบวนการของการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยสำคัญทั้งภายใน และภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยนำมาประเมินสถานภาพปัจจุบันในทุกด้าน เพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจและกำหนดกลยุทธ์

‘ถ้าจะบริหารจัดการอนาคต’

ต้อง ... ‘เข้าใจปัจจุบัน’

โดย ... ‘การวิเคราะห์อดีต’

จากนั้นจึง ...‘กำหนดอนาคต’

การตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กร มีคำถามที่ต้องหาคำตอบ..

คำถาม	ผลลัพท์
1.ปัจจุบันการดำเนินของหน่วยงานเป็นอย่างไร **Where are we now?**	**SWOT** **Strengths : S =** จุดแข็ง **Weakness :W =** จุดอ่อน **Opportunities: O =** โอกาส **Treats : T =** อุปสรรค์
2. ในอนาคตเราต้องการไปที่ใด **Where do we want to be?**	• **Vision :** วิสัยทัศน์ • **Mission :** พันธกิจ • **Objective :** วัตถุประสงค์ • **Gold :** เป้าหมาย
3. ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น **How will we get there?**	• **Strategic Issues :** ประเด็นยุทธศาสตร์ • **Strategy :** กลยุทธ์

SWOT

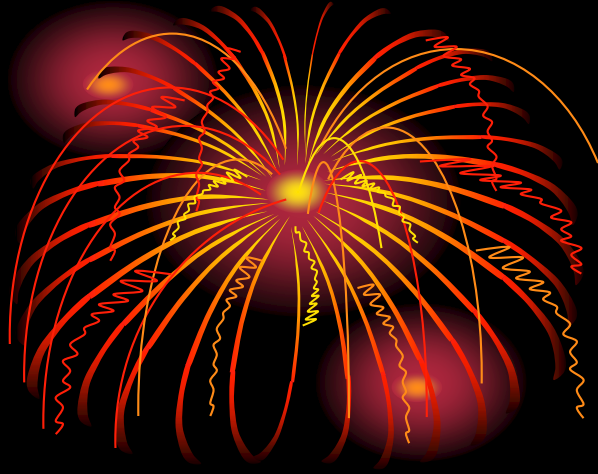
ปัจจัยภายใน

1. Strengths : S (จุดแข็ง)
2. Weakness :W (จุดอ่อน)

ปัจจัยภายนอก

3. Opportunities: O (โอกาส)
4. Treats : T (อุปสรรค)

SWOT



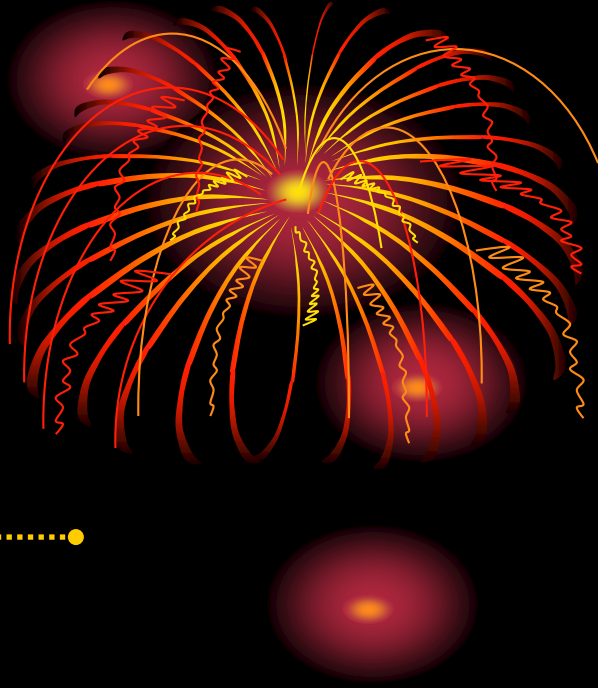
Strenght : Fact inside that make 3 Needs Success

Weakness : Fact inside that make 3 Needs Fail

Opportunity : Fact outside that make 3 Needs Success

Treat : Fact outside that make 3 Needs Fail

SWOT



1. Policy Needs
2. Stakeholder Needs
3. Business Needs

SWOT การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....

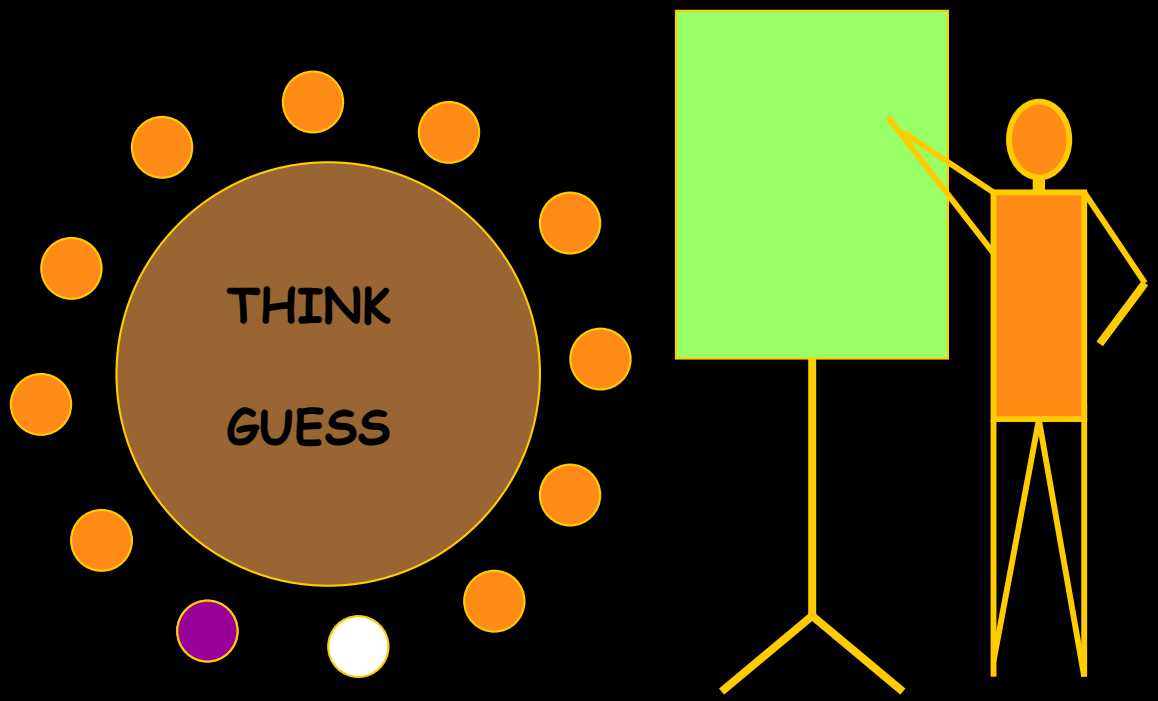
ใช้ Brain Storming Technic

หลักเกณฑ์ 4 ข้อ

- ห้ามวิจารณ์ (ไม่มีเจ้านาย-ลูกน้อง)
- กระตุ้นให้ทุกคนแสดงความคิด
- จุดประกายให้เกิดความคิดใหม่ ๆ
- เชื่อมโยงและต่อยอดความคิดนั้น ๆ

SWOT

OLD PARADIGM



Experience

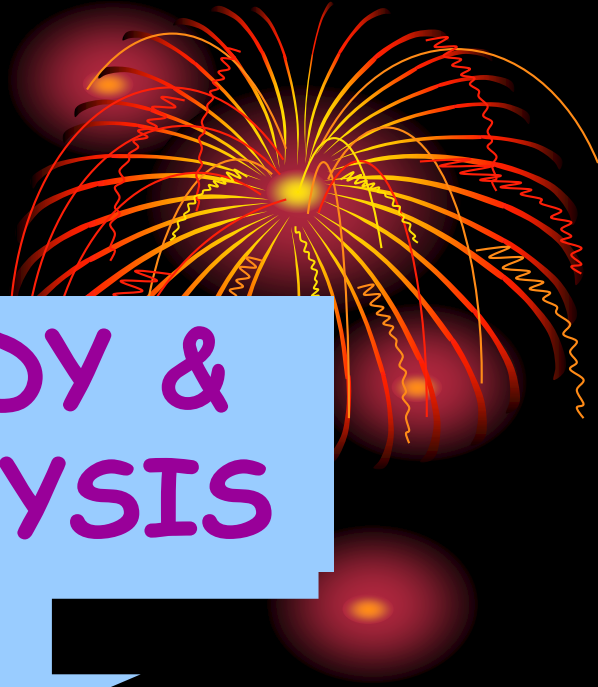
Brave

Premonition

- President : The Old man
- Secretary: The Beautiful Woman

SWOT

NEW PARADIGM



Gathering

RAW DATA

STUDY & ANALYSIS

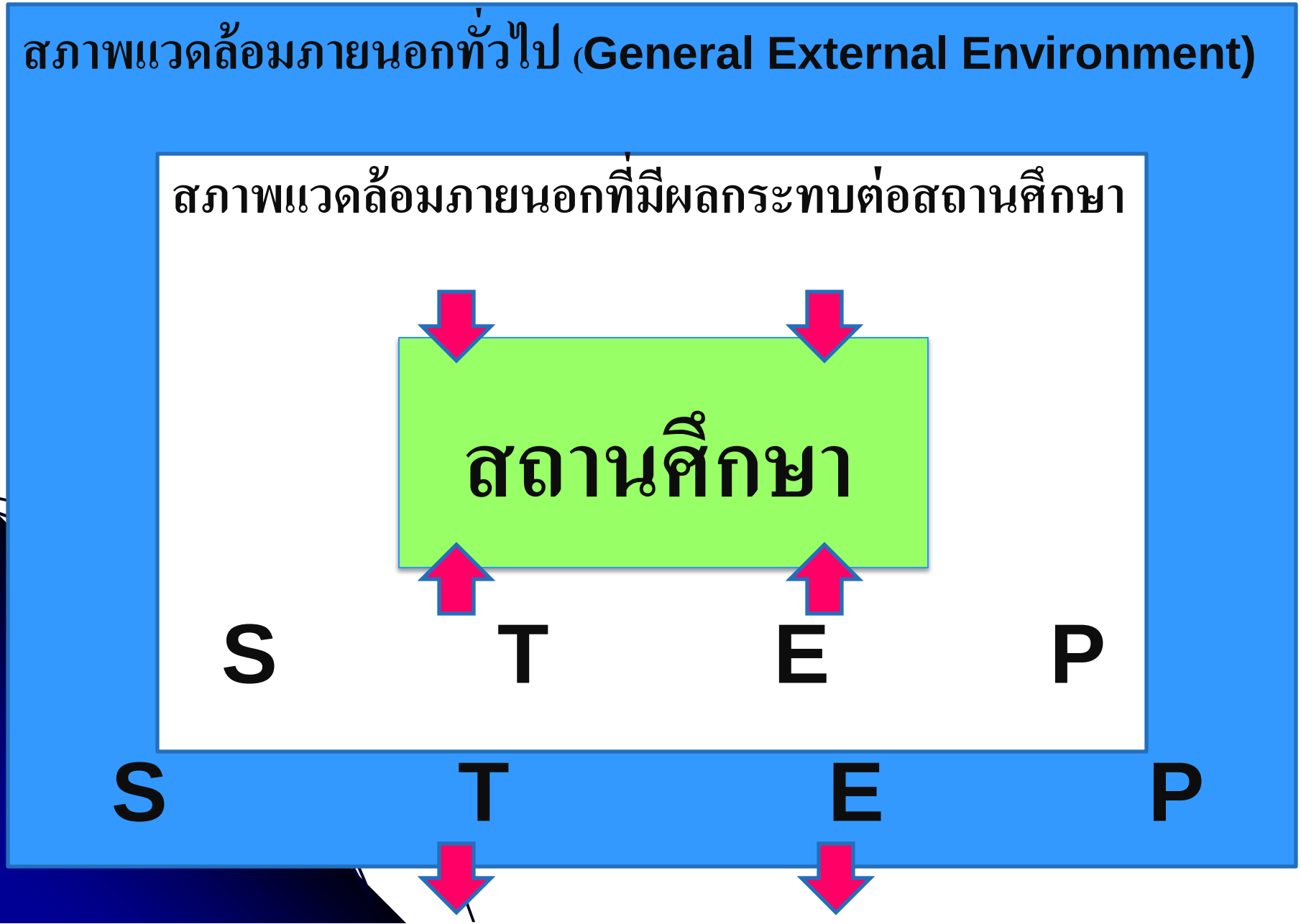
INFORMATION

FACT

SWOT การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์.....

- SWOT - เป็นเครื่องมือพื้นฐานสุดในการวิเคราะห์กลยุทธ์
- ใช้กันอย่างแพร่หลาย มักจะพบในทุกแผน แต่มักจะเป็นการวิเคราะห์ไว้เฉย ๆ โดยไม่ได้นำมาใช้ หรือเป็นการจัดทำในลักษณะ “ขอไปที”
- ข้อคิดเล็กๆ น้อยๆ ในกระบวนการวิเคราะห์
  - มองแบบ Outside – In ไม่ใช่ Inside – Out แต่เพียงอย่างเดียว (คิดโดยนั่งสมมติเอาเอง และคิดว่าหน่วยงานตนเองเป็นอย่างไร โดยขาดข้อมูลสนับสนุน)
  - อย่าคิดแต่เฉพาะในปัจจุบัน จะต้องคิดถึงโอกาสและอุปสรรค์ที่มีโอกาสเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (สาม ถึง ห้าปี)
  - SWOT แต่ละข้ออาจจะมีน้ำหนักหรือความสำคัญที่แตกต่าง
- วิเคราะห์เสร็จแล้ว ควรจะสรุปให้เห็นภาพได้ด้วยว่าสถานการณ์ของหน่วยงานเป็นอย่างไร

บริบทของสถานศึกษา.....



ตัวอย่าง สภาพแวดล้อมภายนอก

S :Social & Culture

- จำนวนและโครงสร้างประชากร
- ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม
- แบบแผนการดำเนินชีวิตและพฤติกรรม
- ลักษณะการตั้งถิ่นฐาน
- ลักษณะภูมิประเทศ/การคมนาคม/ สื่อสาร

ตัวอย่าง

T :Technology

- สภาพการผลิต การคิดค้นทางด้านเทคโนโลยี
- การเปลี่ยนแปลง/ผลกระทบของเทคโนโลยี
-

ตัวอย่าง เศรษฐกิจ

E :Economy

- อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ
- อัตราการว่างงาน/ภาวการณ์จ้างงาน/ค่าแรงงาน
- โครงสร้างและการกระจายรายได้/ภาวะเงินเฟ้อ
- สภาพเศรษฐกิจของท้องถิ่น

ตัวอย่าง การเมือง

P :Political & Law

- นโยบายรัฐบาล เสถียรภาพของรัฐบาล
- กฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
- บทบาทของกลุ่มพลังทางการเมือง
- ความขัดแย้งและความรุนแรงทางการเมือง
- พฤติกรรมของนักการเมืองท้องถิ่น

สภาพแวดล้อมภายใน

2 S 4 M

S_1 : Structure & Policy

โครงสร้างนโยบาย

- สายบังคับบัญชาของสถานศึกษา
- การมอบหมายงาน
- ระเบียบ วิธีปฏิบัติ กฎเกณฑ์
- บทบาทของผู้ปกครองและชุมชน
- การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

S2 : Service & Product

การบริการและผลผลิต

- การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน
- ปริมาณ และคุณภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strength) • •	จุดอ่อน (Weakness) • •
โอกาส (Opportunity) •	อุปสรรค์ (Threat) • •

TOWS Matrix.....

ปัจจัยภายใน / ปัจจัยภายนอก	Strengths : S	Weakness :W
	1. ..... 2. ..... 3.	1. ..... 2. ..... 3. .....
Opportunities: O 1. ..... 2. ..... 3.	**SO = ดาวรุ่ง** **Star Situation** กลยุทธ์เชิงรุก ใช้จุดแข็งเกาะกุมโอกาส	**WO = คำถาม** **Question Mark Situation** กลยุทธ์เชิงแก้ไข/พลิกฟื้น เอาชนะจุดอ่อนด้วยอาศัยโอกาส
Treats : T 1. ..... 2. ..... 3.	**ST = แม่วัวให้นม** Cash Cows Situation กลยุทธ์เชิงป้องกัน/ รักษาเสถียรภาพ ใช้จุดแข็ง หลีกเลี่ยงอุปสรรค	**WT = สุนัข** **Dogs Situation** กลยุทธ์เชิงรับ/ตัดทอน ลดจุดอ่อน หลีกเลี่ยงอุปสรรค

แนวทางการนำ TOWS Matrix ไปกำหนดกลยุทธ์

- **SO : Star Situation : ดาวรุ่ง (ภายนอกเอื้อ ภายในเด่น)**

  กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies) ใช้จุดแข็งไปช่วงชิงโอกาส หรือเอาโอกาสมาใช้ประโยชน์ โดยการขยายงาน เพิ่มเป้าหมาย เพิ่มเครือข่าย กระจายงาน เป็นต้น

- **WO : Question Mark Situation : คำถาม (ภายนอกเอื้อ ภายในด้อย)**

  กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn Around Strategies) การแก้ไขจุดอ่อน เพื่อช่วงชิงโอกาส หรือหาจุดแข็งจากภายนอกมาเสริมโดยการปรับปรุงตนเอง พัฒนา สร้างเครือข่าย ร่วมทุน หาแนวร่วม เป็นต้น

แนวทางการนำ TOWS Matrix ไปกำหนดกลยุทธ์

- **ST : Cash Cows Situation : แม่วัวให้นม (ภายนอกฉุดภายในเด่น)**
  กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies)
  เพิ่มประสิทธิภาพภายใน และใช้จุด แข็งเพื่อลดความเสียหายที่เกิดจากภัยคุกคาม/กำจัดภัยคุกคาม โดยการปรับปรุงพัฒนา ขยายงานที่เป็นจุดแข็ง หลีกเลี่ยงอุปสรรค เป็นต้น

- **WT : Dogs Situation : สุนัข (ภายนอกฉุด ภายในด้อย)**
  กลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies) การเลิก/ลดภารกิจบางด้านที่มีจุดอ่อน และอุปสรรค ลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือคิดใหม่ทำใหม่ ถ่ายโอน ปรับเปลี่ยนชะลอการดำเนินงาน หรือลดกิจกรรม เป็นต้น

SWOT

EXAMPLE *การพัฒนาระบบ ICT วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่*

จุดแข็ง (Strength)

1. วิทยาลัยตั้งอยู่ในย่านใจกลางเมืองและชุมชน
2. มีสาธารณูปโภคครบถ้วน สามารถเชื่อมโทรศัพท์ไฟฟ้าได้ดี
3. สามารถเรียกเก็บเงินค่าใช้จ่าย จากนักเรียน นักศึกษา เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้
4. มีอาจารย์ที่มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
5. มีผู้บริหารที่มีความรู้ ความเข้าใจและมีประสบการณ์ ทางด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

SWOT

EXAMPLE *การพัฒนาระบบ ICT วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่*

จุดอ่อน(Weakness)

1. การสืบค้นข้อมูลและการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารมีความยุ่งยาก ทำได้ล่าช้า
2. ข้อมูลถูกจำกัดและจัดเก็บ แยกตามฝ่ายอยู่กับเจ้าของข้อมูล
3. ข้อมูลยังเป็นข้อมูลดิบ (Raw Data) ไม่ได้ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล ทำให้ ฐานข้อมูล ไม่สมบูรณ์
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ไม่ต่อเนื่อง มีความยุ่งยากและซ้ำซ้อน
5. ขาดข้อมูลเชิงคุณภาพ

SWOT

EXAMPLE ***การพัฒนาระบบ ICT วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่***

โอกาส (Opportunities)

1. ผู้บริหารระดับสูงยุคใหม่ให้การสนับสนุน
2. สอศ. และ สถาบัน มีนโยบายส่งเสริม ICT เพื่อการเรียนการสอน
3. ชมรมผู้ปกครองและครูให้การสนับสนุน
4. มีบริษัท และหน่วยงานเอกชนที่มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในท้องถิ่นอำเภอหาดใหญ่มาก
5. เทศบาล และ อบจ. ส่งเสริม ICT ในพื้นที่

SWOT

EXAMPLE *การพัฒนาระบบ ICT วิทยาลัยเทคนิคหาดใหญ่*

อุปสรรค(Threats)

1. งบประมาณมีข้อจำกัดและล่าช้า
2. ระยะเวลาดำเนินการมีจำกัด
3. เครื่องมือ อุปกรณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศพัฒนารวดเร็ว ราคาแพง และล้าสมัยเร็ว

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

VISION 2

การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ : Vision

- **วิสัยทัศน์** บอกให้รู้ถึงสิ่งที่หน่วยงานอยากจะหรือต้องการจะเป็นในอนาคต บอกให้รู้ถึงเส้นทางเดินของหน่วยงานในอนาคต

(เราอยากให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต)

วิสัยทัศน์ : Vision

เป็นภาพรวมของความคาดหวัง ในสถานภาพและวัตถุประสงค์ รวมถึงสิ่งที่ควรจะเป็นในอนาคต ซึ่งมีทั้งความท้าทายและความมุ่งหวังที่ฟันฝ่าสภาวะแวดล้อมและสภาพการแข่งขันที่มีอยู่ในปัจจุบัน

(เราอยากให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต)

วิสัยทัศน์ : Vision

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

- ชี้ทิศทาง เป้าหมายในการทำงานให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้
- เป็นตัวกำหนดขอบข่ายงาน ภาระหน้าที่
- มองเห็นอนาคตได้ชัดเจนและทำให้สามารถเตรียมการแก้ปัญหาและเตรียมการดำเนินการอย่างได้ผล
- บุคลากรต้องทำงานให้สูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน
- มีการสร้างทีมงาน เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง
- ต้องนำสู่การปฏิบัติ

วิสัยทัศน์ : Vision

สิ่งที่ควรคำนึงในการกำหนดวิสัยทัศน์

- วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของ สอศ. ภาระหน้าที่ของสถานศึกษา และและความต้องการของ Stakeholder
- ไม่เพ้อฝัน สามารถทำให้สำเร็จได้ภายในระยะเวลา 3-5 ปี

วิสัยทัศน์ : Vision

ลักษณะของวิสัยทัศน์

1. เป็นสภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตที่วางอยู่บนพื้นฐาน ของสภาพความจริง
2. ต้องเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ มีเหตุผล ท้าทายความสามารถ
3. บ่งบอกภารกิจที่ชัดเจนและเป็นเหมือนแผนที่ที่คอยชี้ทิศทางที่องค์กรจะก้าวไปในอนาคต
4. ต้องกำหนดให้เหมาะสมกับสภาพขององค์กร
5. ต้องมีความเชื่อหรือค่านิยมในหลักการมีส่วนร่วมและเห็นพ้องต้องกัน

วิสัยทัศน์ : Vision

ลักษณะของวิสัยทัศน์ (ต่อ)

6. ต้องกำหนดขึ้นจากการระดมพลังสมอง ความคิดเห็น และจากการวิเคราะห์ 3 Needs

- Policy Needs
- Stakeholder Needs
- Business Needs)

7. ต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน

วิสัยทัศน์ : Vision

วิสัยทัศน์ของ สอศ. (พ.ศ. 2558)

สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาสายอาชีพ เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และภูมิภาค

วิสัยทัศน์ : Vision

วิสัยทัศน์ของ สอศ. (พ.ศ. 2556)

“กำลังคนอาชีวศึกษาอย่างมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน สังคม ระดับประเทศและภูมิภาค”

วิสัยทัศน์ : Vision

วิสัยทัศน์ของ สถาบันฯ ภาคใต้ 3

"เป็นผู้นำทางวิชาชีพ และผลิตนักเทคโนโลยี สู่มาตรฐานสากล"

วิสัยทัศน์ : Vision

วิสัยทัศน์ของ สถาบันฯ ภาคใต้ 2

"สถาบันแห่งอันดามัน มุ่งพัฒนาวิชาชีพเชิงสร้างสรรค์ มีมาตรฐานสากล"

วิสัยทัศน์ : Vision

วิสัยทัศน์ของ กพร.

"พัฒนาระบบราชการไทยให้มีความเป็นเลิศ สามารถรองรับกับการพัฒนาประเทศในยุคโลกาภิวัตน์ โดยยึดหลักธรรมมาภิบาลและประโยชน์สุขของประชาชน"

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

MISSION 3

การกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ : Mission (M)

เป็นคำอธิบายถึงธุรกรรมที่องค์กรดำเนินการอยู่ หรือเตรียมที่จะดำเนินการให้สอดรับกับค่านิยมขององค์กรและความคาดหวังของผู้ที่มีส่วนสำคัญ (Stakeholders) สำหรับองค์การนั้นๆ

(เราจะทำอย่างไร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร)

พันธกิจ : Mission (M)

พันธกิจ มีลักษณะดังนี้

1) บ่งบอกว่าหน่วยงานจะทำอะไร ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน (พันธกิจตามกฎหมาย และพันธกิจตามวิสัยทัศน์) และมี 3 มิติ (Policy, Function, Area)

2) สิ่งที่จะทำมีอะไรต้องแสดงให้ชัดเจน

3) ต้องเป็นกรอบในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงานย่อย

ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง

- หน้าที่ของสถานศึกษา (ทั่วไป/เฉพาะสถานศึกษา)
- มาตรฐานการอาชีวศึกษา
- นโยบายของรัฐบาล/ศธ./สอศ.
- แผนพัฒนาระดับประเทศ/ภาค/จังหวัด/ท้องถิ่น
- แนวโน้มการพัฒนาระดับประเทศ/ภาค/จังหวัด/ท้องถิ่น/รวมทั้งระดับภูมิภาค(อาเซียน)
- ฯลฯ

หน้าที่สถานศึกษา

(ตามระเบียบ สอศ. ว่าด้วยการบริหารสถานศึกษา พ.ศ. 2552 ข้อ 7)

สถานศึกษามีหน้าที่จัดการศึกษา ฝึกอบรมและส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษาและกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง ตามนโยบายของรัฐบาล และแผน พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าวให้สถานศึกษาดำเนินการต่อไปนี้

(1) จัดการให้มีความทันสมัย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน สถานประกอบการ และการประกอบอาชีพอิสระ เพื่อการดำรงชีวิตตามสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริง ตามความพร้อมและศักยภาพของสถานศึกษา

หน้าที่สถานศึกษา

(2) จัดการศึกษาโดยประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ทั้งในด้านการวิชาการ การใช้บุคลากรและทรัพยากรร่วมกัน

(3) จัดการศึกษาโดยการระดมทรัพยากรด้านการเงิน ทรัพย์สิน และบุคลากรทั้งรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน เอกชนองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น รวมทั้งความร่วมมือในการจัดกิจกรรม และการจัดหาทุนเพื่อพัฒนาการอาชีวศึกษา

(4) จัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็นผู้มีสมรรถนะทางวิชาชีพ สามารประกอบอาชีพเป็นพลเมืองดีของสังคม มีความสามารถในการคิด เรียนรู้ วางแผนและพัฒนาตนเอง

หน้าที่สถานศึกษา

(5) เป็นศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง และการให้บริการวิชาชีพแก่ชุมชนและท้องถิ่น

(6) วิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม

(7) ทำนุบำรุงศาสนาศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ส่งเสริมการกีฬาพลานามัยและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

(8) ส่งเสริมการจัดการศึกษาเชิงธุรกิจ การรับงานการค้า และการรับจัดทำ รับบริการ รับจ้าง ผลิตเพื่อจำหน่ายที่สอดคล้องกับการเรียนการสอน

❖มาตรฐานการอาชีวศึกษา

1. ผู้เรียนและผู้สำเร็จการศึกษาอาชีวศึกษา
2. หลักสูตรและการจัดการการเรียนการสอนอาชีวศึกษา
3. การบริหารจัดการอาชีวศึกษา
4. การบริการวิชากราและวิชาชีพ
5. นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์ งานสร้างสรรค์ หรืองานวิจัย
6. การปลูกฝังจิตสำนึกและเสริมสร้างความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก

❖ นโยบายของรัฐบาล/ศธ./สอศ.

1. เพิ่มปริมาณผู้เรียนอาชีวศึกษา
2. ขยายอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี
3. ลดการออกกลางคันของนักเรียนนักศึกษา
4. ป้องกันการทะเลาะวิวาท
5. .....

❖ หน้าที่เฉพาะสถานศึกษา)

1. .....
2. .....

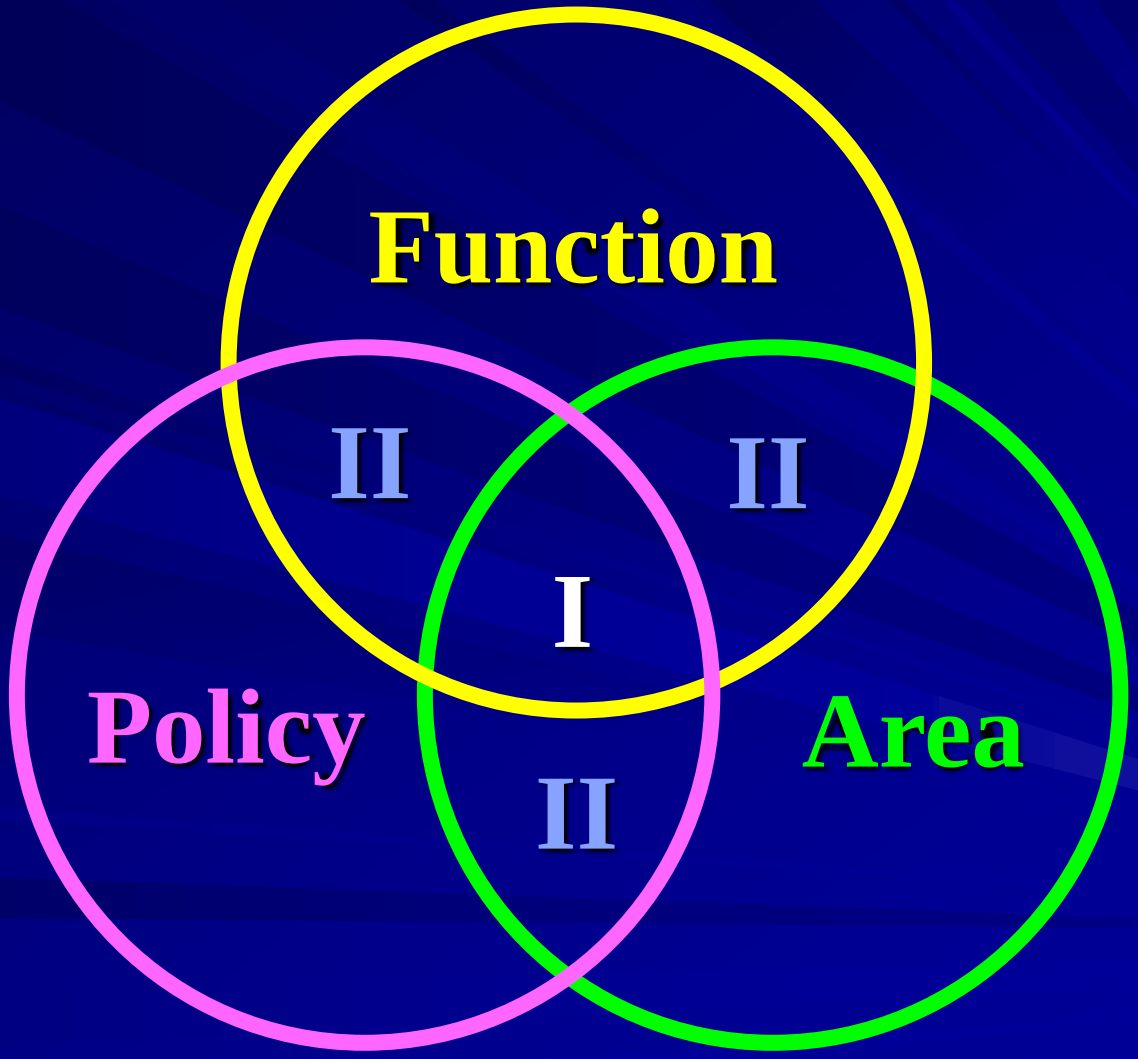
❖ แผนพัฒนาระดับประเทศ/ภาค/จังหวัด/ท้องถิ่น

1. .....
2. .....

❖ แนวโน้มการพัฒนาระดับประเทศ/ภาค/จังหวัด/ท้องถิ่น/รวมทั้งระดับภูมิภาค(อาเซียน)

1. .....
2. .....

หลักคิดและแนวทางการบูรณาการพันธกิจ



พันธกิจ : Mission (M)

พันธกิจ ของ สอศ. (พ.ศ. 2558)

M1 จัดและส่งเสริมและพัฒนาการอาชีวศึกษาและการอบรมวิชาชีพให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

M2 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานกำลังคนสายอาชีพสู่สากล

M3 ขยายโอกาสทางการศึกษาสายอาชีพให้ทั่วถึง ต่อเนื่อง เสมอภาค และเป็นธรรม

M4 เป็นแกนกลางในการจัดอาชีวศึกษาและอบรมวิชาชีพระดับฝีมือ เทคนิค และเทคโนโลยีของประเทศ

M5 สร้างเครือข่ายความร่วมมือให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดการอาชีวศึกษา และการฝึกอบรมวิชาชีพ

M6 วิจัย สร้างนวัตกรรม จัดการองค์ความรู้เพื่อการพัฒนาอาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน

M7 ส่งเสริม/พัฒนา ครูและบุคลากรอาชีวศึกษาเพื่อความเป็นเลิศ มั่นคง และก้าวหน้าในวิชาชีพ

พันธกิจ : Mission (M)

พันธกิจ ของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3.

M1 จัดการอาชีวศึกษาให้เป็นเลิศทางด้านวิชาการ และวิชาชีพ ผู้เรียนมีคุณภาพตามความต้องการของตลาดแรงงาน สู่อาเซียนและสากล

M2 สร้าง พัฒนางานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และจัดองค์ความรู้สู่การผลิตเชิงพาณิชย์

M3 สร้างและพัฒนาคุณลักษณะของผู้เรียนบนพื้นฐานสังคมพาหุวัฒนธรรม

M4 บริหารจัดการ พัฒนาบุคลากร ครูคณาจารย์มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีศักยภาพในการจัดการศึกษาทุกระดับ

M5 เสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา ด้านอาชีวศึกษาและการจัดการอาชีศึกษาระบบทวิภาคี

พันธกิจ : Mission (M)

พันธกิจ ของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2

M1 ผลิตผู้สำเร็จการศึกษาในระดับ ปวช. ระดับ ปวส. และ ป. ตรี สายเทคโนโลยี ที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสาธารณะ มีสมรรถนะวิชาชีพ ตามมาตรฐานสากล

M2 พัฒนาหลักสูตรวิชาชีพฐานสมรรถนะที่หลากหลาย และหลักสูตรอาชีพทางเลือกที่ตรงตามความต้องการของสถานประกอบการ และผู้ประกอบการอิสระของกลุ่มจังหวัดอันดามันและกำลังคนทั้งในและต่างประเทศ

M3 พัฒนาระบบจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพด้วยกระบวนการพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพที่แตกต่าง และใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยให้ผู้เรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

M4 ส่งเสริม พัฒนางานวิจัย นวัตกรรม สิ่งประดิษฐ์และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขันของกลุ่มอันดามันในระดับประเทศและสากล

พันธกิจ : Mission (M)

พันธกิจ ของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2

M5 พัฒนาระบบบริหารจัดการสถาบันการอาชีวศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล ตลอดจนการบริการสังคมชุมชนในกลุ่มอันดามัน ด้วยระบบบริหารงานคุณภาพและเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS)

M6 ขยายเครือข่ายความร่วมมือการอาชีวศึกษาและฝึกอบรมคลอบคลุมทุกสาขาวิชาชีพ ตามวิถีชีวิตกลุ่มอันดามัน ร่วมกับทุกภาคส่วน ทั้งในสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2 ตลอดจนหน่วยงานในประเทศต่างประเทศ

M7 ส่งเสริม สนับสนุน ทำนุบำรุงชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี และการสืบสานบรรพบุรุษ การอนุรักษ์พลังงาน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตามแนวทางหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

Strategic Issue 4

ประเด็นยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์ : Strategy Issue (SI)

- ทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงานที่สอดคล้องกับแผนการบริหารราชการ ที่จะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจนั้น ๆ

ประเด็นยุทธศาสตร์ : Strategy Issue (SI)

- ประเด็นยุทธศาสตร์ คือ
  - สิ่งที่ต้องได้รับการพัฒนา
  - สิ่งที่ต้องคำนึงถึง
  - ประเด็นหลัก
  - ประเด็นที่สำคัญที่จำเป็นต้องดำเนินการพัฒนา เพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์

ประเด็นยุทธศาสตร์ : Strategy Issue (SI)

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์

- วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
- นโยบายจากภายนอก
- Stakeholders

ประเด็นยุทธศาสตร์ : Strategy Issue (SI)

ศักยภาพและความเป็นไปได้

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ : Strategy Issue (SI)

ยุทธศาสตร์ ของ สอศ. ปีงบประมาณ 2558

S1 พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้เข้าสู่มาตรฐานสากล

S2 เพิ่มปริมาณผู้เรียนสายอาชีพให้เพียงพอต่อความต้องการของประเทศ

S3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดอาชีวศึกษา

S4 เพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการให้มีมาตรฐานและคุณภาพโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ : Strategy Issue (SI)

M1 = พัฒนาคุณภาพของผู้สำเร็จการศึกษา (มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็นและเป็นผู้ประกอบการได้)

S1 พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนสู่มาตรฐานสากล

S2 พัฒนาคุณภาพคุณธรรมจริยธรรมนักศึกษา

S3 พัฒนาคุณภาพนักศึกษา

S4 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

Goal 5

เป้าประสงค์

5. เป้าประสงค์ : Goals: (G)

เป็นผลลัพธ์หรือความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ที่องค์กรต้องการจะบรรลุผล เป้าหมายนี้ ควรมีความเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดค่า หรือจำนวนได้

เป้าประสงค์ขององค์กร หมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่องค์กร ต้องการจะเป็น สำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งตามแผนยุทธศาสตร์ (3-5 ปี) เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ จะต้องสามารถวัดผลได้

5. เป้าประสงค์ : Goals: (G)

การกำหนดเป้าประสงค์

- เชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ และประเด็นยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
- ในการที่จะไปให้ถึงประเด็นยุทธศาสตร์ที่ต้องการ สามารถที่จะแตกประเด็นยุทธศาสตร์ ออกเป็นเป้าประสงค์ที่จะบรรลุ ได้อย่างไรบ้าง
- เขียนในลักษณะสิ่งที่ต้องการที่จะบรรลุ

5. เป้าประสงค์ : Goals: (G)

การกำหนดเป้าประสงค์

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 (S1)
  - (S1 G1) เป้าประสงค์ ข้อที่ 1
  - (S1 G2) เป้าประสงค์ ข้อที่ 2
  - (S1 GX) เป้าประสงค์ ข้อที่ X..
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 (S2)
  - (S2 G1) เป้าประสงค์ ข้อที่ 1
  - (S2 G2) เป้าประสงค์ ข้อที่ 2
  - (S2 GX) เป้าประสงค์ ข้อที่ X..

5. เป้าประสงค์ : Goals: (G)

เป้าประสงค์ของ สถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 3

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)	เป้าประสงค์ (Goals)
S1 พัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้สู่มาตรฐานสากล	G1 เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ได้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพภายใน G2 เพื่อใช้ ICT ในการเรียนการสอน G3 เพื่อพัฒนาระบบการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพ
S3 พัฒนาคุณภาพนักศึกษา	G1 เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาประเมินผ่านมาตรฐานวิชาชีพ G2 เพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาผ่านการสอบ V-NET G3 .....

5. เป้าประสงค์ : Goals: (G)

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goal) ของสถาบันการอาชีวศึกษาภาคใต้ 2

1. เพื่อผลิตกำลังคนอาชีวศึกษาที่มีคุณธรรม จริยธรรม มีสมรรถนะวิชาชีพในระบบเศรษฐกิจ เชิงสร้างสรรค์ ที่มีมาตรฐานสากล สอดคล้องอัตลักษณ์ท้องถิ่นในกลุ่มอันดามัน มีทักษะการใช้ภาษาไทยภาษาต่างประเทศเพื่อการสื่อสาร มีทักษะกระบวนการคิด และสามารถทำงานเป็นทีมได้ ในฐานะพลเมืองไทยและพลโลก

2. เพื่อพัฒนาหลักสูตรวิชาชีพฐานสมรรถนะที่หลากหลายสอดคล้องกับความต้องการของสถานประกอบการในกลุ่มอันดามัน แผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ภาวะเศรษฐกิจโลก และกำลังคนทั้งในและต่างประเทศ

3. เพื่อบริหารจัดการด้วยระบบบริหารงานคุณภาพตามหลักธรรมภิบาล ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย บริหารงบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพโดยคำนึงถึงหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ตลอดจนส่งเสริมให้เป็นสถาบันแห่งการอนุรักษ์พลังงานธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และมีความรับผิดชอบต่อสังคม

เป้าประสงค์ของ (Goal) ของ สอศ.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1
(S1) ยกระดับคุณภาพการจัดอาชีวศึกษา
(S1.1) ระดับสถานศึกษา และระดับห้องเรียน

เป้าประสงค์ (G)

G 1 พัฒนาการจัดการเรียนรู้ตามแนวทาง Constructionism, Project Based Learning Authentic Assessment ฯลฯ

G 2 พัฒนาระบบนิเทศภายใน และการนิเทศทางไกล

G 3 สร้างความเข้มแข็งการประกันคุณภาพภายในเตรียมพร้อมรับการประเมินระดับสากล

G 4 ยกระดับคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก

G 5 ใช้ ICT เพื่อการเรียนสอน สนับสนุนความพร้อมในด้าน Hardware สื่อการเรียนการสอน

ฯลฯ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

Key Performance Indicator: KPI

6

กำหนดตัวชี้วัด

6. Key Performance Indicator : KPI

ตัวชี้วัด***ผลของ***การดำเนินงานหลัก

ผล หมายถึง ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome)
ผลกระทบ (Ultimate Outcome)

“เราจะวัดความก้าวหน้าของการบรรลุปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จได้อย่างไร ?”

6. Key Performance Indicator : KPI

- เป้าประสงค์ - สิ่งที่จะวัด / จะวัดอะไร / What to measure?
- ตัวชี้วัด - จะวัดอย่างไร / How to measure?
- ภายใต้เป้าประสงค์แต่ละประการ อะไรคือตัวชี้วัดที่จะบอกได้ว่าสามารถบรรลุเป้าประสงค์ดังกล่าว
- ตัวชี้วัด สามารถพิจารณาได้ ในแง่ ปริมาณ / คุณภาพ / ต้นทุน / เวลา

6. Key Performance Indicator : KPI

ค่า Key Performance Indicator

- ร้อยละ
- สัดส่วน
- จำนวน
- ระดับ
- ระยะเวลา
- ฯลฯ

6. Key Performance Indicator : KPI

เป้าประสงค์ (Goals)	KPI
G1 เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้ได้ตามมาตรฐานการประกันคุณภาพภายใน	1. ระดับคะแนนผลการประเมินภายในโดยต้นสังกัด
G2 เพื่อใช้ ICT ในการเรียนการสอน	2. จำนวนครูที่ใช้ ICT ในการเรียนการสอนอย่างน้อย 1 รายวิชา
G3 เพื่อพัฒนาระบบการนิเทศภายในให้มีประสิทธิภาพ	3. จำนวนครูที่ได้รับการนิเทศอย่างน้อย 1 ครั้ง/ภาคเรียน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

Target 7

กำหนดเป้าหมาย

7.Target

- เป้าหมาย เป็นค่าของตัวชี้วัดที่ต้องการที่จะบรรลุ หรือ ตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุ เช่น
  - สัดส่วนผู้เรียนสายสามัญต่อสายอาชีพ 40:60
  - ผู้เรียนออกกลางคัน ไม่เกินร้อยละ 10
  - ผู้เรียนประเมินผ่านมาตรฐานวิชาชีพไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
  - ผู้สอนทุกคนได้รับการอบรมพัฒนาในสาขาที่สอนไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อปี

7.Target

การตั้งค่าเป้าหมาย

- เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา
- เปรียบเทียบว่าคนอื่นเขาทำอย่างไรกันบ้าง (Benchmarking)
- สิ่งที่ลูกค้า หรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholders) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ลูกค้าคาดหวัง
- ผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
- **สิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า**
- **มาตรฐานภายนอก/มาตรฐานสากล**

7.Target

เป้าหมายแบบใด จึงจะเป็นเป้าที่ดี?

- **Stretch Target**
  - เพื่อกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างมหาศาล
- **Small Step Target**
  - เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงอย่างค่อยเป็นค่อยไป
- **Baseline Target**
  - เพื่อรักษาและป้องกันผลการดำเนินงานไม่ให้ต่ำกว่าที่ปัจจุบัน (หรือหรือมาตรฐานขั้นต่ำที่กำหนด)

7.Target

การตั้งค่าเป้าหมาย

1. ได้คะแนนผลการประเมินภายในโดยต้นสังกัดไม่น้อยกว่า 4.75
2. ครูทุกคนที่ใช้ ICT ในการเรียนการสอนอย่างน้อย 1 รายวิชา
3. จำนวนครูที่ได้รับการนิเทศอย่างน้อย 1 ครั้ง/ภาคเรียน

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

Strategy 8

กลยุทธ์

8.Strategy

เป็นหลักการที่จะเป็นหนทางนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ ภายในกรอบของเวลาที่กำหนด

เป็นเครื่องมือที่กำหนดทิศทางการทำงานของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการให้บริการ

“เราจะทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการ”

8.Strategy

การกำหนดกลยุทธ์

- กลยุทธ์ เป็นสิ่งที่หน่วยงานจะทำ หรือ ดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้
- เป้าประสงค์แต่ละประการ จะต้องมีกลยุทธ์มาสอดรับ
- โดยกลยุทธ์เป็นภาพใหญ่ที่มองถึงสิ่งที่จะทำให้บรรลุเป้าประสงค์ แต่ยังไม่ลงไปในรายละเอียดถึงขั้นของโครงการ
- กลยุทธ์แต่ละข้อจะต้องมีการกำหนดหน่วยงานเจ้าภาพ/ผู้รับผิดชอบ

8.Strategy

กลยุทธ์ ของ สอศ.

1. จัดและเพิ่มโอกาสการศึกษาวิชาชีพให้กว้างขวางและต่อเนื่อง
2. สร้างและส่งเสริมค่านิยมการศึกษาวิชาชีพ
3. ส่งเสริมการประกันคุณภาพและการมีงานทำ
4. พัฒนาระบบบริหารและการจัดการ
5. พัฒนาระบบแผนงบประมาณและการเงิน

8.Strategy

กลยุทธ์ ของ สอศ.

6. พัฒนาระบบความร่วมมือและบูรณาการทรัพยากร
7. เพิ่มศักยภาพครู อาจารย์และบุคลากรการอาชีวศึกษา
8. พัฒนาระบบติดตามและประเมินผล
9. พัฒนางานวิจัย นวัตกรรมเทคโนโลยีและสิ่งประดิษฐ์ต่างๆ
10. สร้างเสริมเติมปัญญาและพัฒนาอาชีพ
11. พัฒนาสังคมเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ต่อวิชาชีพ เอื้ออาทรต่อสังคม

แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาวิทยาลัย..... ปี 25560-2563

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ข้อมูลฐาน	เป้าหมาย				กลยุทธ์	หน่วยงานที่รับผิดชอบ
			2560	2561	2562	2563		
1.								
2.								

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

Initiative 9

แผนงานโครงการ

9.Initiative

โครงการ *(Project)* หรือกิจกรรม *(Activity)* ที่ต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เช่น โครงการพัฒนาครูผู้สอนเพื่อการจัดทำเครื่องมือวัดผลมาตรฐานวิชาชีพ หรือ กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมไทย เป็นต้น

9.Initiative

Actions/Activity (กิจกรรม)

‘กิจกรรมพร้อมวิธีการปฏิบัติโดยละเอียดของแต่ละ Strategy’

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์

Critical Success Factor : CSF

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ

Critical Success Factor : CSF

ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ คือ ปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ต้องทำให้มีหรือให้เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

องค์กรมีปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จเป็นหลักหมายที่เป็นรูปธรรมในการยึดโยงการปฏิบัติงานทุกระดับ ให้มุ่งไปในทิศทางเดียวกันทำให้เจ้าหน้าที่และผู้บริหารขององค์กรรู้ว่าต้องทำสิ่งใดบ้างเพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ขององค์กรตอบสนองวิสัยทัศน์ หากปราศจากปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ วิสัยทัศน์ขององค์กรจะไม่ได้รับการตอบสนองอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

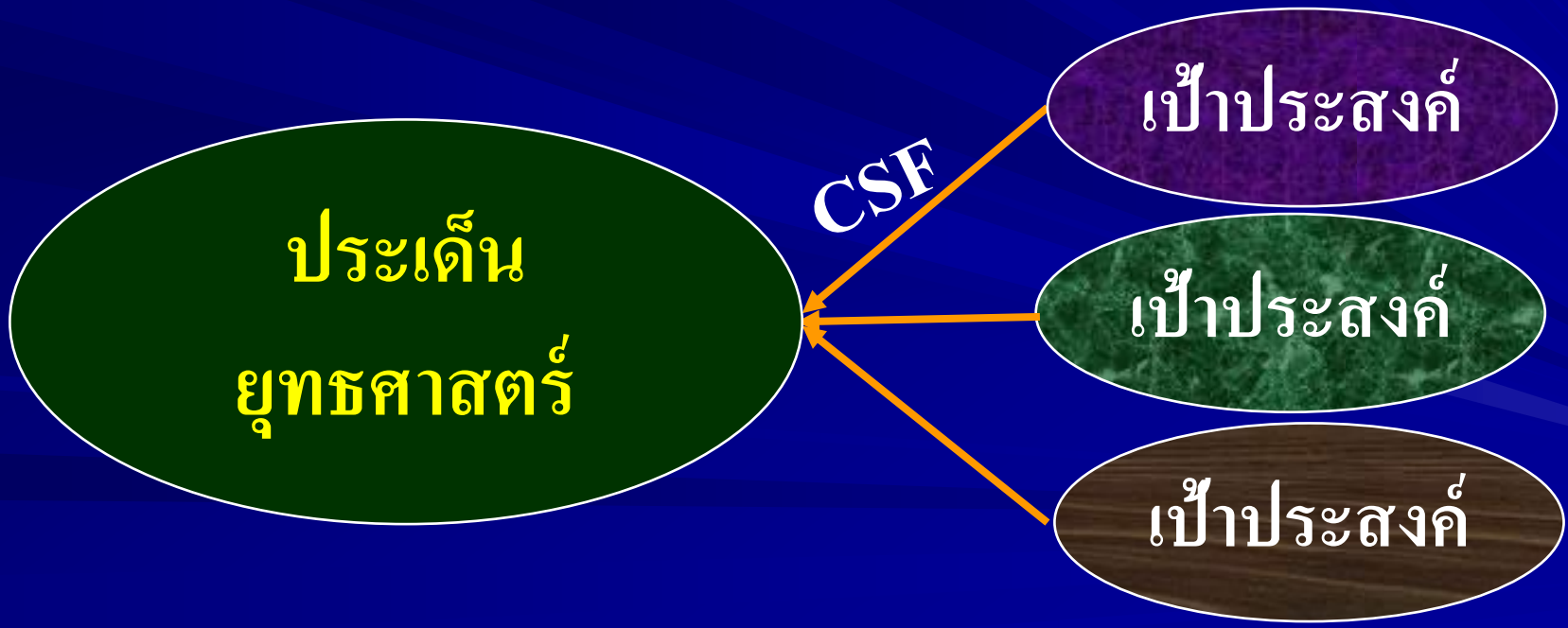
Critical Success Factor : CSF

สิ่งที่เราต้องทำให้มี หรือทำให้เกิดขึ้นเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรคืออะไร ?

Critical Success Factor : CSF

การวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จ

(Critical Success Factors)



Critical Success Factor : CSF

ตัวอย่าง CSF: ปัจจัยหลักที่จะทำอะไรแล้วทำให้บรรลุผล

- การส่งเสริมจรรยาบรรณ / ค่านิยมสร้างสรรค์ภายในวิชาชีพ
- ความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานของบุคลากรในองค์กร
- องค์ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน
- หน่วยงานมีระบบที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ
- การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- การนำความรู้และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน

การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

1. เขียนเป็นแผนภาพ Tree Diagram
2. ผู้รับผิดชอบแผน ต้องมีฉบับสมบูรณ์ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีฉบับสมบูรณ์หรือบางส่วนก็ได้
3. จัดทำตัวเลขติดตามเป็นเดือนให้สอดคล้องกับความจำเป็นและความเป็นไปได้ตาม Objective หรือ Strategy
4. แต่งตั้งผู้ติดตามและผู้ร่วมรับผิดชอบภายในองค์กร
5. มีการประชุมติดตามหัวข้อต่างๆ อย่างน้อยเดือนละครั้ง

การกำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์

6. ทบทวนวิธีการติดตาม หาหลักความคิดใหม่ๆ ในการ ติดตามให้ได้มากขึ้น และถ้าจำเป็น สามารถปรับเพิ่ม/ ลด Strategy และ Objective ได้ตามความเหมาะสม
7. สามารถเพิ่มรายละเอียด Initiation ต่างๆ เพื่อ ให้การติดตามมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยใช้ Tree Diagram
8. เมื่อดำเนินการเสร็จแต่ละโครงการ/กิจกรรมผู้รับผิดชอบต้องรายงานในรูปแบบ PDCA
9. เมื่อสิ้นปีการศึกษาจะต้องมีการวิเคราะห์ประเมินผลเพื่อปรับเพิ่ม/ ลด Strategy และ Objective ได้ตามความเหมาะสม

สรุปแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 9 ขั้นตอน

1.ประเมินสภาพแวดล้อมให้ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งภายในและภายนอก โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

2.กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) ของวิทยาลัยใน 4 ปี ให้สอดคล้องกับ สอศ.

3.กำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อสนับสนุนต่อวิสัยทัศน์ของวิทยาลัย

4.กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) เชิงรุกของวิทยาลัยเพื่อให้บรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่หน่วยงานกำหนด

5.ทุกประเด็นยุทธศาสตร์ กำหนดเป้าประสงค์ (Goals) หรือผลสัมฤทธิ์ในระยะยาวที่ต้องการ

สรุปแนวทางการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ 9 ขั้นตอน

6. ทุกเป้าประสงค์กำหนดตัวชี้วัด (KPI) เพื่อนำมาใช้วัดระดับความสำเร็จ

7. ทุกตัวชี้วัด (KPI) กำหนดเป้าหมายแต่ละปีตั้งแต่ปี 2559,2560,2561, 2562 ให้เห็นอย่างชัดเจน

8. ทุกเป้าหมายให้กำหนดกลยุทธ์ (Strategy)

9. แปลงกลยุทธ์ (Strategic) ให้ออกมาเป็นแผนงาน โครงการ (Initiative) ตลอด 4 ปี

เงื่อนไขแห่งความสำเร็จ

- ผู้นำ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติ มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และเอาจริงเอาจังในการไปสู่ความสำเร็จ (Shared Vision)
- กลไกการปฏิบัติ การประสานงาน การบูรณาการในการทำงานระหว่างฝ่ายต่างๆในจังหวัด เป็นไปอย่างเหมาะสม คล่องตัว (Smart Structure)
- บรรยากาศในจังหวัด เป็นไปในทางบวก ส่งเสริมสนับสนุนการทำงานให้เกิดความสำเร็จ (Supportive Organization Culture)
- มีความเข้าใจและสามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและฐานความรู้อย่างคุ้มค่า (Successful Information Technology and Knowledge Management)
- มีความเข้าใจกระบวนการในการวัดและประเมินผลสำเร็จอย่างเป็นระบบ (Systematic Performance Measure)