**หมวด 2**

**กลยุทธ์**

**2.1 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development)**

 **ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์**

 **(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์(Strategy Development PROCESS)**

 โรงเรียนวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนอย่างรอบด้านและเป็นระบบเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตของโรงเรียน กำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับการจัดการศึกษา จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฎิบัติการประจำปีและดำเนินการตามแผนปฏิบัติการของโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ พันธกิจ วิสัยทัศน์ของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ดังภาพประกอบที่ 2.1

**มาตรฐานการศึกษาชาติ**

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**สถานศึกษา**

มาตรฐานการศึกษาของโรงเรียน/

เป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ

พ.ร.บ

ปัญหา/ความต้องการ/ ความร่วมมือของชุมชน

นโยบาย สพม.28

สารสนเทศ

วิสัยทัศน์ พันธกิจ

แผนการศึกษาชาติ

**แผนพัฒนาการศึกษา 4 ปี**

School Improvement Plan

ศักยภาพสถานศึกษา (ครู ผู้บริหาร ผู้เรียน)

ยกระดับคุณภาพระบบการประกันคุณภาพภายใน

พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษา

พัฒนาบุคลากร

ยกระดับคุณภาพผู้เรียน

ระบบการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา/การตรวจสอบและทบทวนภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

**สมศ.**

**สพฐ.**

**สพม.28**

รายงานประจำปีของสถานศึกษา (SAR)

การปรับปรุงสถานศึกษาจากผลการประเมิน

ภาพประกอบที่ 2.1 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

**องค์กรที่เกี่ยวข้อง**

**ผู้ปกครอง**

**ชุมชน**

 ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งใช้หลักการวางแผนกลยุทธ์โรงเรียนกระแชงวิทยา ดำเนินการตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา พ.ศ. 2553

 เป็นกรอบในการจัดทำ ดังภาพประกอบที่ 2.2 ดังนี้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์

สมอง (เก่ง)

สังคม

จิต

กาย

ผู้เรียน

เก่งวิชาการ

เก่งจัดการเรียนรู้

ด้านผู้บริหาร

ความพึงพอใจก่ง)

ด้านครู

ความพึงพอใจ

ด้านสถานศึกษา

การประกันคุณภาพภายใน

บรรยากาศ

ภาพประกอบที่ 2.2 กรอบมาตรฐานการศึกษาเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา พ.ศ.2559

 จากภาพที่ 2.2 แสดงระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่มีการปรับลดจำนวนมาตรฐานและตัวบ่งชี้ให้กระชับ ให้ความสำคัญกับปัจจัย กระบวนการ และความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เน้นคุณภาพผู้เรียนในสอดรับกับศตวรรษที่ 21 กระบวนการพัฒนาของครูและผู้บริหารให้ความสำคัญกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ ปรับเปลี่ยนกระบวนการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานและตัวบ่งชี้

 **(2) นวัตกรรม (INNOVATION) กระบวนการจัดทำกลยุทธ์**

 โรงเรียนกระแชงวิทยากำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของโรงเรียน พิจารณาจากปัจจัยด้านโครงสร้าง ด้านกลยุทธ์ ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ ด้านบุคลากรในหน่วยงาน ด้านทักษะ ความรู้และความสามารถ ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของโรงเรียน พิจารณาจากปัจจัยด้านพฤติกรรมของลูกค้า ด้านการเมืองและกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคมและวัฒนธรรม และด้านเทคโนโลยี

ทำให้รู้จุดแข็ง จุดอ่อนทั้ง 7 ด้าน และสามารถเลือกโอกาสทางกลยุทธ์และอุปสรรคที่ผ่านการสังเคราะห์ทั้ง5 ด้านทำให้เกิดนวัตกรรมคือ SME Model เป็นกรอบหลักคิดในการพัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินผล ประกอบด้วย S = Student-focused excellence ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นนักเรียน M = Management by fact บุคลากรมีการจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ประสานความร่วมมือ ทำงานเชื่อมโยงกับเครือข่าย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำให้เกิดความเข้มแข็งในองค์กร E = Ethics and Transparency บุคลากรเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม ทำงานยึดกฎ ระเบียบ จรรยาบรรณวิชาชีพด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ส่งผลให้สถานศึกษา ผู้รับบริการ รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามที่คาดหวัง

 **(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations**)

 โรงเรียนกระแชงวิทยาศึกษาข้อมูลวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเข้าร่วมประชุม โดยการเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม มีการให้ความรู้พร้อมกับมีการร่วมกันปฏิบัติวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียนโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ดังนี้

 1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนโดยอิงตามตัวแบบ 7S Model ซึ่งได้จำแนกเป็นปัจจัยหลัก 7 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านโครงสร้าง (Strategy) ด้านกลยุทธ์ (Structure) ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (System) ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style) ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff) ด้านทักษะ ความรู้และความสามารถ (Skills) และด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared values) โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของแต่ละด้าน

 2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก พิจารณาจากปัจจัยด้านพฤติกรรมของลูกค้า **(**Customer Factors :C) ด้านการเมืองและกฎหมาย **(**Political and legal Factors : P) ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors : E) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Sociocultural Factors : S) ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors : T) โดยวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค ที่ส่งผลต่อการจัดการศึกษา

 3. กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์จากข้อมูลการวิเคราะห์ในข้อ 1 และข้อ 2

 4. ศึกษา วิเคราะห์ กลยุทธ์ สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผังมโนทัศน์ นโยบาย ปีงบประมาณ 2560

 5. ศึกษา วิเคราะห์ นโยบาย กลยุทธ์ จุดเน้น มาตรการ เป้าหมายและตัวชี้วัดการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 ปีงบประมาณ 2560

 6. ศึกษา วิเคราะห์ การใช้มาตรฐานและค่าเป้าหมายของมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อดำเนินการตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนกระแชงวิทยา

 7. กำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน จัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับแผนงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง (โดยพิจารณาว่าโรงเรียนจะดำเนินงานให้บรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น ต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในเรื่องใดบ้าง)

 8. จัดทำกรอบกลยุทธ์โดยกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมาย ตัวชี้วัด ความสำเร็จ กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด โดยอาศัยฐานข้อมูลในปัจจุบันและตั้งค่าเป้าหมายที่ต้องดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายโดยกำหนดกรอบระยะเวลา 4 ปี

 9. ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้นำกลยุทธ์ วัตถุประสงค์เชิงจุดมุ่งหมายและตัวชี้วัดที่กำหนดมาวิเคราะห์กำหนดโครงการ วัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแผนระยะสั้น 1 ปีที่สอดคล้องกับกรอบกลยุทธ์ของสถานศึกษาที่ทำไว้

 10. ผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างานและหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการภายในองค์กร ให้ความสำคัญของการบริหารจัดการสถานศึกษาที่มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยใช้รูปแบบการพัฒนาเชิงกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ SME Model โดยเน้นการส่งเสริมผู้เรียนให้สู่ความเป็นเลิศ มีการจัดการโดยใช้ข้อมูลจริงควบคู่คุณธรรม จริยธรรม ความรักและศรัทธาต่อองค์กรเป็นหลักในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร สำหรับการดำเนินงานและการติดตามตรวจสอบ ให้มีการตรวจสอบควบคู่ไปกับการดำเนินงานในทุกขั้นตอนให้มีความโปร่งใส เพื่อนำผลที่เกิดขึ้นมาพัฒนาเป็นนวัตกรรมและนำไปสู่การเกิดแนวคิด หลักการใหม่ คณะกรรมการประเมินผลของโรงเรียนประเมินผลความสำเร็จ โรงเรียนจัดเก็บข้อมูลป้อนกลับเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

 **(4) ระบบงานและสมรรถนะหลักของโรงเรียน (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)**

 โรงเรียนกระแชงวิทยาบริหารจัดการศึกษาโดยใช้หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

ด้วยการกระจายอำนาจใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) กำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนเป็น 4 ฝ่าย ได้แก่

ฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารงบประมาณและแผนงาน ฝ่ายบริหารทั่วไป และฝ่ายบริหารงานบุคคล โดยการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน ได้แก่ คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะครู นักเรียน

ผู้ปกครองและชุมชน มีการประชุมผู้เกี่ยวข้องทุกระดับของการปฏิบัติงาน ติดตาม ตรวจสอบกระบวนการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงพัฒนาโดยใช้วงจรคุณภาพ Deming Cycle (PDCA) ในการดำเนินงานของโรงเรียนเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล

 ฝ่ายบริหารโรงเรียนบริหารงานและปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมองค์กร ยึดสมรรถนะหลักของโรงเรียนเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน สืบทอดวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรอย่างเข้มแข็ง โดยการปฐมนิเทศจัดอบรมพัฒนาบุคลากรบรรจุใหม่ บุคลากรย้ายเข้ามาใหม่ให้เข้าใจวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ควบคุม กำกับ ติดตามการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรของโรงเรียนมีสมรรถนะหลัก (CORE COMPETENCIES) คือ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีคุณธรรม ร่วมคิดร่วมทำ สร้างสรรค์ผลงาน มุ่งสู่ความสำเร็จ

 **ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)**

 **(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES**)

 โรงเรียนกระแชงวิทยาได้นำตัวชี้วัดเป้าหมายของมาตรฐานการจัดการศึกษาของโรงเรียนมาเป็นวัตถุประสงค์หลักเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ ซึ่งกำหนดกรอบระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านี้ไว้ 4 ปี (พ.ศ. 2560 -2563) นำกลยุทธ์มาจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Map) ภายใต้มุมมอง 4 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ด้านการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านที่ 2 ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านที่ 3 ด้านพัฒนาบุคลากร และด้านที่ 4 ด้านการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา วิเคราะห์แล้วได้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละประเด็นได้ดังภาพประกอบที่ 2.3

|  |  |
| --- | --- |
| 1.โรงเรียนนำระบบบริหารจัดการศึกษา ไปใช้ในการจัดการศึกษาด้วยระบบคุณภาพ2.บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ | คุณภาพการให้บริการ |
| 3.นักเรียนนำความรู้ไปใช้แก้ปัญหาในชีวิตประจำวันได้อย่างมีประสิทธิภาพ4.นักเรียนอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข5.นักเรียนมีความรู้บนพื้นฐานของความเป็นไทยภายใต้บริบทของสังคมโลก6.นักเรียนได้รับการดูแลช่วยเหลือจากชุมชนและองค์กร | ประสิทธิผล |
| 7.บุคลากรสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ8.บุคลากรสามารถเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่นักเรียนและสังคม9.ครูใช้การวิจัยในการแก้ปัญหาการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของนักเรียน | ประสิทธิผลของการปฏิบัติ |
| 10.โรงเรียนมีการตรวจสอบคุณภาพ และผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา11.โรงเรียนนำผลการประเมินมาจัดทำข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา และนำมาใช้ในการตัดสินใจวางแผนพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา12.โรงเรียนรายงานผลการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และสาธารณชน13.โรงเรียนเตรียมความพร้อมในการรับการประเมินจากองค์กรภายนอก เพื่อนำไปสู่การรับรองคุณภาพการศึกษา | การพัฒนาองค์กร |

วิสัยทัศน์

กลยุทธ์

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1

พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2

ยกระดับคุณภาพผู้เรียนให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ อย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม

.

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3

พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะในการจัดการเรียนรู้

ประเด็นกลยุทธ์ที่ 4

ยกระดับคุณภาพระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ภาพประกอบที่ 2.3 แผนที่กลยุทธ์แสดงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียน

โรงเรียนวิเคราะห์วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กำหนดตัวชี้วัด โครงการหลักดังตาราง 2.1

**ตาราง 2.1 ตัวอย่าง กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| กลยุทธ์ | ตัวชี้วัด | ข้อมูลปีฐาน | ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด | โครงการ |
| ปี60 | ปี61 | ปี62 | ปี63 |
|  กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและได้มาตรฐาน | 8.1 ระดับคุณภาพของผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 1.โครงการพัฒนาคุณภาพวิชาการ5.โครงการยกระดับคุณภาพระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา6.โครงการพัฒนางานงบประมาณและแผนงาน7.โครงการบริการสาธารณูปโภค9.โครงการสานสัมพันธ์ชุมชน10.โครงการพัฒนางานธุรการ12.โครงการพัฒนางานประชาสัมพันธ์และระบบ สื่อสาร13.โครงการพัฒนาอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม |
| 8.2 ระดับคุณภาพของผู้บริหารที่ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้ข้อมูลผลการประเมินหรือผลการวิจัย เป็นฐานคิดทั้งด้านวิชาการและการจัดการ | 95 | 95 | 95 | 100 | 100 |
| 8.3 ระดับคุณภาพของผู้บริหารที่สามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 8.4 ระดับคุณภาพของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการกระจายอำนาจ | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 8.5 ร้อยละของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนพึงพอใจผลการบริหารการจัดการศึกษา | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| 8.6 ระดับคุณภาพของผู้บริหารที่ให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการและเอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพและเต็มเวลา | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

 **(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES Considerations)**

 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนต้องมีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ผู้บริหาร ครู บุคคลที่เกี่ยวข้องทุกคนกำลังดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยใช้วิธีการที่เรียกว่า SMART ซึ่งอธิบายด้วยภาพประกอบที่ 2.4

วิสัยทัศน์/พันธกิจ

กลยุทธ์

ความสอดคล้อง

ความสอดคล้อง

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์กิจกรรม/โครงการ

ภาพประกอบที่ 2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

**2.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)**

 โรงเรียนกระแชงวิทยานำแผนกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโรงเรียน (SWOT Analysis) วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ มาวิเคราะห์จัดทำกรอบกลยุทธ์และกรอบประมาณการจ่ายล่วงหน้าระยะปานกลาง (MTEF) 4 ปี โดย คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และผู้เกี่ยวข้องประชุมพิจารณาประเด็นนโยบายทางการศึกษาและรายงานผลการดำเนินงานพร้อมข้อเสนอแนะของปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน โดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนก่อนนำไปสู่การปฏิบัติ

 **ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)**

 **(1) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Development)**

 โรงเรียนใช้แผนกลยุทธ์มาจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นแผนระยะปานกลาง 4 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นแผนระยะสั้น 1 ปี มีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ดังภาพประกอบที่ 2.5 ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาที่สำคัญเกิดขึ้น ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการ ผู้อำนวยการโรงเรียนและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนจะร่วมกันพิจารณาปรับเปลี่ยนโครงการกิจกรรมที่ได้รับผลกระทบ เช่น ปรับวัตถุประสงค์ ช่วงเวลา งบประมาณ เป็นต้น แล้วเสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนเป็นการเร่งด่วน เพื่อให้ข้อเสนอแนะ แนวทางปฏิบัติต่อไป

 **(2) การนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ (ACTION PLAN Implementation)**

 การกำหนดโครงการ กิจกรรมของแผนปฏิบัติการของโรงเรียนมาจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรในฝ่าย/งานและกลุ่มสาระการเรียนรู้ การดำเนินการกิจกรรมนั้นโรงเรียนใช้วงจรคุณภาพ Deming Cycle (PDCA) ในการปฏิบัติงานทุกระดับโดยเริ่มจากการวางแผน (Plan) การดำเนินงาน การลงมือปฏิบัติตามขั้นตอนของกิจกรรม (Do) การติดตามตรวจสอบขณะปฏิบัติกิจกรรมตามขั้นตอน จนสำเร็จ (Check) นำผลความสำเร็จที่เกิดขึ้นมากำหนดแนวทางพัฒนาให้ดีขึ้น (Action) ผู้รับผิดชอบโครงการ กิจกรรมจะประเมินผลความสำเร็จทุกภาคเรียน งานแผนงานจะรวบรวมผลการประเมินต่าง ๆ เป็นข้อมูลป้อนกลับนำไปใช้ในการทบทวนจัดทำแผนปฏิบัติการปีต่อไป

 **(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation)**

 โรงเรียนดำเนินการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพโดยการจัดทำรายละเอียดประกอบรายจ่ายล่วงหน้าในรอบ 4 ปี ตามกรอบกลยุทธ์แผนงาน โครงการของโรงเรียน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ การพิจารณากรอบประมาณรายรับและรายจ่ายนั้นเกิดจากการประชุมร่วมกันของผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้เกี่ยวข้องในการเสนอขอใช้งบประมาณของกิจกรรมแต่ละโครงการตามความต้องการจำเป็นเพื่อให้การดำเนินการบรรลุตามวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัดที่กำหนด และสอดคล้องกับตัวชี้วัดที่กำหนด โรงเรียนจึงจัดทำกรอบประมาณการรายรับจากเงินงบประมาณและการระดมทรัพยากรที่โรงเรียนได้รับ และจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายจากข้อมูลงบประมาณที่ผู้บริหาร หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน หัวหน้ากลุ่ม สาระการเรียนรู้ และผู้เกี่ยวข้องเสนอขอให้โรงเรียนจัดสรร โดยโรงเรียนพิจารณากำหนดสัดส่วน การจัดสรรงบประมาณ คือ งบดำเนินการด้านวิชาการที่ส่งผลในการพัฒนาผู้เรียนร้อยละ 60 งบดำเนินการร้อยละ 30 งบสำรองเมื่อมีความจำเป็นที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงกะทันหันหรือคาดการณ์ล่วงหน้าไม่ได้ ร้อยละ 10 กำหนดเป็นโครงการ กิจกรรมในแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน

 **(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans)**

 โรงเรียนกำหนดอัตรากำลัง สาขาวิชาที่สอนตามวุฒิการศึกษาของบุคลากรตาม

ความจำเป็นตามโครงสร้างหลักสูตรที่กำหนดของโรงเรียน แผนพัฒนาความต้องการครูกากรศึกษาขั้นพื้นฐาน

 5 ปี (พ.ศ. 2556-2560) จัดทำข้อมูลแผนการรับนักเรียน ข้อมูลความต้องการครูตามสาขาวิชาที่ขาดแคลนและข้อมูลข้าราชการครูเกษียณอายุราชการ มีการวางแผนทุกปีการศึกษาและรายงานข้อมูลอัตรากำลังในวันที่

10 มิถุนายนของทุกปี ในส่วนของการมอบหมายงานแก่ครูและบุคลากร ผู้อำนวยการโรงเรียนเรียนและคณะกรรมการบริหารโรงเรียนจะยึดหลักการวางคนให้ถูกกับงาน (Put the right man on the right job) หรือจัดคนรับผิดชอบกิจกรรมที่ตรงกับความถนัดและความสามารถของครูและบุคลากร การประเมินประสิทธิภาพของคนในการดำเนินกิจกรรมสอดคล้องกับระบบการกำกับดูแล และโรงเรียนยังมีแผนการพัฒนาบุคลากร

 โดยการส่งเสริมให้ครูมีวิทยฐานะที่สูงขึ้น และมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

 **(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES)**

 การวัดสมรรถนะหลักที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จ และประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการของโรงเรียนกระแชงวิทยา ได้แก่ ผลการประเมินคุณภาพภายนอกรอบสาม ของสำนักงานรับรองมาตรฐานและการประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) อยู่ในระดับดีมาก (90.09 คะแนน) ผลการประเมินคุณภาพภายในสถานสถานศึกษา โดยหน่วยงานต้นสังกัดคือ สพม.28 อยู่ในระดับดีมาก ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET) มีคะแนนสูงขึ้นในบางรายวิชาอย่างต่อเนื่อง ผลการสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเป็นไปตามความต้องการของนักเรียนร้อยละ 60 ผลการแข่งขันศิลปหัตถกรรมนักเรียนระดับชาติ ครั้งที่ 67 ได้รับรางวัลเหรียญทอง การแข่งขันเดี่ยวดนตรีพื้นเมือง (เดี่ยวโปงลาง) ม.1-6 เหรียญทอง การแข่งขันเดี่ยวดนตรีพื้นเมือง (เดี่ยวโหวด) ม.1-6 เหรียญเงิน การขับร้องเพลงพระราชนิพนธ์ ประเภทชาย ม.1-4 เหรียญทองแดง การตัดต่อภาพยนตร์ ม.4-6 ผลการประเมินการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง ตามเกณฑ์ประเมิน กลยุทธ์ จุดเน้น มาตรฐาน เป้าหมายและตัวชี้วัดการบริหารจัดการศึกษา มีผลการประเมินเป็นอันดับ 1 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 โรงเรียนกระแชงวิทยามั่นใจในระบบการวัดผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพราะการปฏิบัติงานทุกระบบใช้วงจรคุณภาพ Deming Cycle (PDCA) หลังจากลงมือปฏิบัติจะทำการติดตามตรวจสอบ การดำเนินงานทุกขั้นตอน เมื่อมีปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นระหว่างขั้นตอนการดำเนินการ จะปรับแก้ไขทันทีเพื่อให้การดำเนินงานต่อไปบรรลุผลสำเร็จและนำผลสำเร็จมากำหนดแนวทางปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป นำผลการประเมินที่ได้เป็นข้อมูลใช้ในการทบทวนเป้าหมายความสำเร็จที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการปรับแผนปฏิบัติการปีต่อไป

 **(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ**

 โรงเรียนคาดการณ์ผลการดำเนินการไว้ในแผนกลยุทธ์เป็นค่าเป้าหมายระยะ 4 ปี (2560-2563) ฝ่าย/งาน และกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้วิเคราะห์กรอบกลยุทธ์ของหน่วยงานตนเอง วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตัวชี้วัดของโรงเรียน เพื่อกำหนดโครงการ/กิจกรรม วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ที่สอดรับกันเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีในการดำเนินงานของโรงเรียน งานแผนงานจะนำผลการประเมินโครงการ กิจกรรมต่างๆ มาวิเคราะห์เทียบเคียงค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีทุกปี เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของปีต่อไปและคาดการณ์ผล การดำเนินงานตามกรอบระยะ 1 ปี ตามตัวชี้วัดของโรงเรียนที่กำหนด

 ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียน โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและ การประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) อยู่ในระดับคุณภาพดีมาก ผลการประเมินการจัดการศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งต้องอยู่ในระดับใกล้เคียงหรือมากกว่า ผลการสอบวัดผลทางการศึกษาระดับชาติ (O-NET ม.3) และ(O-NET ม.6) มีคะแนนเฉลี่ยเพิ่มสูงขึ้น ผลการสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา นักเรียนต้องได้ศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาเพิ่มขึ้นนักเรียนที่เข้าร่วมการแข่งขันด้านต่าง ๆ ในระดับภาค ระดับชาติ ต้องได้รับรางวัลชนะเลิศมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น และต้องมีการส่งนักเรียนเข้าร่วมแข่งขันในระดับนานาชาติ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีต้องมีผลการประเมินอย่างน้อยในระดับดี และมีแนวโน้มที่พัฒนาขึ้น

 ผลการดำเนินการส่วนที่ไม่ได้ตามเป้าหมายที่คาดการณ์ไว้ และส่วนที่ด้อยกว่าคู่แข่งขัน จะถูกกำหนดเป็นประเด็นความท้าทาย เพื่อกำหนดโครงการ กิจกรรมในการจัดทำแผนปฏิบัติการปีต่อไป

 **ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ**

 โรงเรียนกระแชงวิทยาใช้ระบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management : SBM) ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน กรรมการบริหารโรงเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน มีบทบาทในการกำกับ ติดตามการดำเนินงาน เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาหรืออื่น ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการของโรงเรียน โรงเรียนจะดำเนินการประชุมคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง พิจารณาทบทวน กรอบประมาณรายรับและกรอบประมาณการรายจ่ายที่จัดทำไว้ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับเปลี่ยนในส่วน ที่ต้องการจำเป็น และเสนอผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน อย่างเร่งด่วน เพื่อให้โรงเรียนดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ปรับได้อย่างทันท่วงที

 โรงเรียนดำเนินการจัดทำแผลกลยุทธ์จากการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง ทุกระดับ การปฏิบัติงาน ของหน่วยงานจึงสามารถประเมินสถานภาพของโรงเรียนได้อย่างแท้จริง ข้อมูลสารสนเทศที่รวบรวมใช้ในการกำหนดกรอบกลยุทธ์จึงครอบคลุมครบทุกด้าน การจัดทำกรอบประมาณการรายจ่ายระยะปานกลาง (4 ปี) ตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน และประชาสัมพันธ์ให้ผู้เกี่ยวข้องวางแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังภาพประกอบที่ 2.5

คณะกรรมการจัดทำ
แผนปฏิบัติการ

ผู้เกี่ยวข้อง ฝ่าย/งาน/กลุ่มสาระ เสนอกิจกรรม/โครงการ

รายงาน (SAR)/นโยบาย จุดเน้น การปรับเปลี่ยน

สารสนเทศ/ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

วางแผนปฏิบัติการ กรอบงบประมาณรายรับ-รายจ่าย โครงการ กิจกรรม ตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลา

พิจารณาจัดสรรงบประมาณตามกิจกรรม/โครงการ

ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน

ไม่อนุมัติ

การปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงโดยคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและขอความเห็นชอบ

อนุมัติ

พิจารณา

แผนปฏิบัติการประจำปี

ภาพประกอบที่ 2.5 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการและการปรับเปลี่ยน