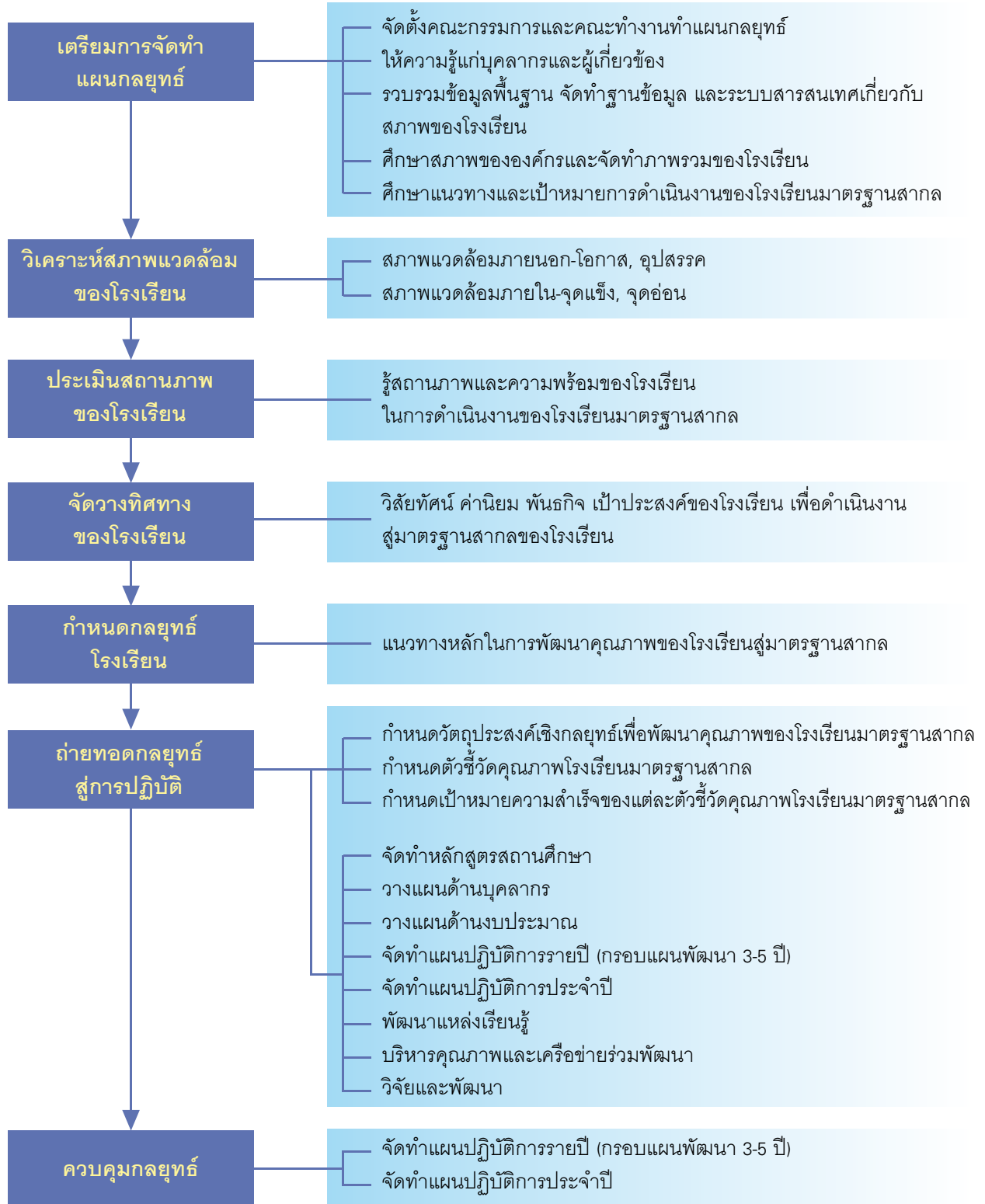


7. ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล

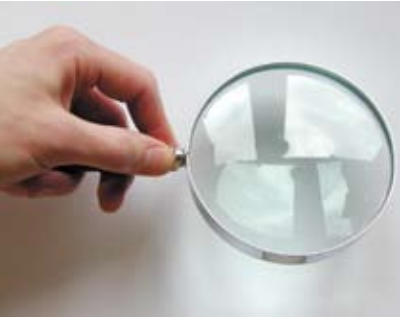
ขั้นตอนการดำเนินงาน (ทำอะไรบ้าง)	เหตุผลและความสำคัญ (ทำเพื่ออะไร)
<p>1 จัดตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน จัดทำแผนกลยุทธ์ ซึ่งควรจะเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในระบบ การวางแผน และระบบการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล</p>	<p>1 เพื่อให้มีบุคลากรหลักที่รับผิดชอบ ประสานงาน วิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผล ยกวางแผน เพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล</p>
<p>2 ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ให้ความรู้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง</p>	<p>2 เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องมีความรู้ ความเข้าใจ เห็นความจำเป็นในการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล</p>
<p>3 รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน จัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพโรงเรียน สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การศึกษาในระดับมหภาค ชุมชน และท้องถิ่นเพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล</p>	<p>3 เพื่อให้โรงเรียนมีข้อมูลสารสนเทศที่เป็นพื้นฐานในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล</p>
<p>4 ศึกษาสภาพขององค์กรและจัดทำภาพรวมของโรงเรียน (School Profile) ศึกษาแนวทางเป้าหมายการดำเนินงานโรงเรียนมาตรฐานสากล</p>	<p>4 เพื่อสะท้อนให้เห็นภาพรวมที่สำคัญของโรงเรียนในด้านภูมิหลัง ความพร้อม พัฒนาการการจัดการศึกษา ผลสำเร็จที่ผ่านมา สภาพแวดล้อมและความต้องการของชุมชนและเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์และประเมินสถานภาพของโรงเรียน เพื่อพัฒนาโรงเรียนมาตรฐานสากล</p>
<p>5 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน</p>	<p>5 เพื่อให้ทราบปัจจัยที่เป็นโอกาส/อุปสรรค จุดแข็ง/จุดอ่อนในการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนมาตรฐานสากล</p>
<p>6 ประเมินสถานภาพของโรงเรียน โดยการประเมินความรุนแรงของผลกระทบจากสิ่งแวดล้อมและสมรรถนะของโรงเรียน</p>	<p>6 เพื่อให้ทราบสถานภาพปัจจุบันของโรงเรียนว่าสภาพและแนวโน้มเป็นอย่างไร สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่มีส่วนเอื้ออำนวยมากน้อยเพียงใดหรือไม่ในการดำเนินการโรงเรียนมาตรฐานสากล</p>
<p>7 จัดวางทิศทางของโรงเรียน โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ ค่านิยม พันธกิจ และเป้าประสงค์ของโรงเรียน</p>	<p>7 เพื่อกำหนดสภาพความสำเร็จของโรงเรียน ผู้รับประโยชน์โรงเรียนมาตรฐานสากล จากการดำเนินงานของแนวทางที่โรงเรียนจะดำเนินการ</p>
<p>8 กำหนดกลยุทธ์ โดยสร้างกลยุทธ์ทางเลือกในระดับโรงเรียน ระดับแผนงาน ระดับโครงการ และจัดทำกรอบแผนกลยุทธ์</p>	<p>8 เพื่อให้มีทางเลือกในการดำเนินงานที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินงานของโรงเรียน</p>
<p>9 ตรวจสอบ ทบทวน และปรับปรุงแผนกลยุทธ์</p>	<p>9 เพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์เป็นที่ยอมรับ และนำไปปฏิบัติได้จริง</p>
<p>10 เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์แผนกลยุทธ์</p>	<p>10 เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องตระหนัก ให้ความร่วมมือ และมุ่งมั่นดำเนินการ</p>

8. การจัดการเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเพื่อพัฒนาโรงเรียนสู่มาตรฐานสากล



3 การมุ่งเน้นนักเรียนและผู้มีส่วนได้เสีย

นักเรียนเป็นหัวใจและเป้าประสงค์ของการจัดการศึกษา โรงเรียนต้องแสดงให้เห็นกระบวนการทำงานของโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับนักเรียน โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้



- 1 จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศของนักเรียนที่อยู่ในพื้นที่บริการของโรงเรียน
- 2 ตรวจสอบความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนเพื่อกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาของโรงเรียน
- 3 จัดหลักสูตรสถานศึกษาที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลของนักเรียนให้เต็มตามศักยภาพ ตอบสนองความต้องการของนักเรียนและทิศทางของโรงเรียน
- 4 จัดการเรียนการสอน กิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะตามที่กำหนด
- 5 จัดสภาพแวดล้อม บรรยากาศ และบริการแหล่งเรียนรู้ที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ตอบสนองต่อการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน



6 จัดระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียนแบบรอบด้าน (Comprehensive Student Support System) โดยยึดองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

- มีกระบวนการที่มีแบบแผน ขั้นตอนชัดเจน ที่มุ่งส่งเสริม พัฒนา ป้องกัน และแก้ไขปัญหาให้นักเรียนอย่างทั่วถึง โดยมุ่งเน้นความรับผิดชอบร่วมของบุคลากรทุกคนในการดูแลพัฒนาการของนักเรียนแต่ละคนอย่างเป็นองค์รวม (Educating the Whole Child)
- เป็นระบบที่สร้างความมั่นใจว่านักเรียนทุกคนมีครูอย่างน้อยหนึ่งคนที่จะดูแลทุกข์สุขอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง และได้พัฒนาสมรรถนะคุณลักษณะ ทักษะการดำรงชีวิตบรรลุผลสำเร็จตามศักยภาพของแต่ละบุคคลโดยเชื่อมประสานการดำเนินงานทุกส่วนทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
- มีการสนับสนุนให้ครูอาจารย์ได้สร้างสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้ปกครอง เพื่อให้การดูแลทางบ้าน โรงเรียน และชุมชนเชื่อมประสานกัน
- การมีส่งเสริมให้ผู้ปกครองรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายในการเฝ้าระวังดูแลช่วยเหลือบุตรหลาน
- มีการประสานสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน ชุมชน และผู้ชำนาญการในสาขาต่าง ๆ เพื่อให้มีการรับช่วงแก้ไข และส่งเสริมการพัฒนาเด็กและเยาวชนในรูปแบบสหวิทยาการและสหวิชาชีพ
 - การดำเนินการมุ่งเน้นการให้ความสำคัญกับคุณค่าของนักเรียนในการตัดสินใจ รับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาตนเองและผู้อื่น (Positive-Based Development)



7 จัดบริการแนะแนวเชิงรุกที่มุ่งอนาคตและสัมฤทธิผลของนักเรียน (Future Focus and Result-Based Guidance)

8 จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจต่อการรับบริการทางการศึกษาจากโรงเรียน

9 จัดให้มีการรับฟัง สัมภาษณ์ความคิดเห็นของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนที่มีต่อการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อนำมาพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้นไป



4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ เป็นเสมือนเส้นทางหลักที่เชื่อมโยงการขับเคลื่อนของโรงเรียนจากแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนสู่การปฏิบัติให้ครบวงจร และมีการป้อนกลับเพื่อปรับปรุงการดำเนินงานตามวงจร P D S A การวัดและวิเคราะห์ผลการดำเนินการของโรงเรียนอาจแบ่งออกเป็น

1 การวัดผลการดำเนินการ

- การเลือกรวบรวมและใช้ข้อมูลสารสนเทศที่สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน
- การใช้ข้อมูลสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบ
- การทบทวนปรับปรุงระบบการวัดผล

2 การวิเคราะห์ผลการดำเนินการ

- การวิเคราะห์เพื่อช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนทบทวนผลการดำเนินงาน
- การสื่อสารผลการวิเคราะห์ให้กับคุณครูทุกคนและบุคลากรในโรงเรียน

3 การจัดการความรู้และสารสนเทศ

- การวิเคราะห์สารสนเทศที่ใช้ในการบริหารของโรงเรียน
- ความพร้อมใช้งานและการเข้าถึงระบบข้อมูลสารสนเทศ
- ความน่าเชื่อถือ ปลอดภัย ใช้งานง่ายของอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับสารสนเทศ
- การทบทวนปรับปรุงระบบสารสนเทศและอุปกรณ์ให้ทันต่อความต้องการ



5 การมุ่งเน้นบุคลากร

ระบบการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากร และการสร้างแรงจูงใจที่ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน พันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการโดยรวมของโรงเรียน รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีของโรงเรียน รวมถึงการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีของโรงเรียน



1 ความผูกพันของบุคลากร

ก. การเพิ่มคุณค่าของบุคลากร มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- (1) โรงเรียนกำหนดปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มและประเภทของบุคลากร
- (2) โรงเรียนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจต่อบุคคล และนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีของโรงเรียน
- (3) โรงเรียนจัดระบบ การยกย่องชมเชย การให้รางวัลที่สร้างแรงจูงใจต่อบุคคล และนำไปสู่ผลการดำเนินการที่ดีของโรงเรียน
- (4) โรงเรียนจัดระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการมุ่งเน้นผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการบรรลุแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

ข. การพัฒนาบุคลากรและผู้นำ มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- (1) โรงเรียนจัดระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนที่ครอบคลุมประเด็น สมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงผลการดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและนวัตกรรม รวมถึงจริยธรรมในวิชาชีพ โดยให้มีการจัดทำ Training Needs สำรวจข้อมูลครูและจัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล
- (2) โรงเรียนจัดระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนโดยพิจารณาในเรื่องของความต้องการการถ่ายทอดความรู้จากปฏิบัติที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ และการนำความรู้และทักษะใหม่มาใช้ในการทำงานเพื่อให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้ตามมาตรฐานสากล
- (3) โรงเรียนจัดให้มีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาของบุคลากร
- (4) โรงเรียนจัดให้มีการส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพของครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง
- (5) โรงเรียนวางแผนการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร หัวหน้างาน และตำแหน่งผู้นำที่สำคัญอย่างมีประสิทธิภาพ



ค. การประเมินความผูกพันของบุคลากร มีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

- (1) โรงเรียนกำหนดวิธีการ และตัวชี้วัดของการประเมินความผูกพัน และความพึงพอใจของบุคลากรทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยจำแนกตามความแตกต่างกันของกลุ่มละประเภทของบุคลากร
- (2) โรงเรียนนำผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรมาปรับปรุงความผูกพันของบุคลากรและผลลัพธ์ของโรงเรียน



2 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ก. ชีตความสามารถและอัตรากำลัง มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- (1) โรงเรียนมีการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และศักยภาพที่จำเป็นของบุคลากร รวมทั้งทักษะ สมรรถนะ และอัตรากำลังคนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
- (2) โรงเรียนจัดการสรรหา ว่าจ้าง บรรจุ และรักษาบุคลากรไว้กับโรงเรียน ที่ให้ความสำคัญกับความหลากหลายทางความคิดและวัฒนธรรมของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง
- (3) กำหนดภาระงานทั้งที่เป็นงานด้านการสอนและภาระงานอื่น ๆ ให้มีความเหมาะสมเพื่อให้ครูสามารถพัฒนาการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) โรงเรียนจัดการบริหารและจัดโครงสร้างของบุคลากร โดยมุ่งเน้นสมรรถนะหลัก การตอบสนองต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และความคล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
- (5) โรงเรียนมีการจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากร
- (6) โรงเรียนจัดการบริหารบุคคลตามความต้องการร่วมกันทั้งของบุคลากรและของโรงเรียน เพื่อป้องกันและลดผลกระทบจากการลดจำนวนของบุคลากร

ข. บรรยากาศการทำงาน มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

- (1) โรงเรียนกำหนดตัวชี้วัดและเป้าประสงค์ของการปรับปรุงสถานที่ สภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานให้มีสุขอนามัย ความปลอดภัย และมีการป้องกันภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉินเพื่อเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- (2) โรงเรียนกำหนดนโยบายของการบริการและสิทธิประโยชน์ให้เหมาะสมกับความต้องการและความแตกต่างของแต่ละกลุ่มบุคคล

6 การจัดการกระบวนการ

กระบวนการเป็นหัวใจที่สำคัญที่สุดของระบบบริหารคุณภาพ โรงเรียนจะต้องออกแบบกระบวนการ ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการหลัก (กระบวนการที่สร้างคุณค่า) และกระบวนการสนับสนุน กระบวนการของโรงเรียนจะต้องเกิดจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งได้แก่ บุคลากรของโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนร่วมกันกำหนด โรงเรียนจะต้องเรียงลำดับความสำคัญกระบวนการแต่ละกระบวนการและออกแบบกระบวนการ เพื่อให้นำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตัวอย่างกระบวนการของโรงเรียน เช่น

- การจัดการเรียนการสอน
 - การจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน
 - กระบวนการแนะแนว
 - ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 - การจัดเครือข่ายพัฒนากับโรงเรียน สถาบันอุดมพัฒนาทั้งในและต่างประเทศ
 - การจัดการทรัพยากร แหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการเรียนการสอน การศึกษาค้นคว้าของครูและนักเรียน
- ฯลฯ



เป้าหมายของกระบวนการจะต้องส่งผลต่อเป้าประสงค์สำคัญของโรงเรียน คือคุณภาพของผู้เรียน ซึ่งส่งผลถึงพันธกิจและวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

โรงเรียนจะต้องมีระบบตรวจสอบเพื่อหาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการเพื่อพัฒนากระบวนการสู่ความเป็นเลิศ



7 ผลลัพธ์

ในหมวดนี้เป็นการสรุปผลการดำเนินในหมวดที่ 1-6 ซึ่งโรงเรียนต้องจัดทำข้อมูลสารสนเทศที่แสดงผลการดำเนินงาน

- ด้านการเรียนรู้ของนักเรียน
- การพัฒนาครู
- ด้านการพัฒนาหลักสูตรและการสอน
- ด้านความสัมพันธ์กับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
- ด้านภาวะผู้นำและการบริหาร