**ส่วนที่ 5 การบริหารแผนไปสู่การปฏิบัติ**

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานของบุคลากรทุกระดับภายในสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และบุคลากรทุกคนเป็นผู้ร่วมมือ ดังนั้นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การติดต่อสื่อสารภายในสถานศึกษา ถ้าจะมีการเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องนำเสนอให้บุลากรรับทราบอย่างชัดเจน รวมทั้งกระตุ้นและชักจูงให้บุคลากรเห็นพ้องต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเกิดขึ้น เมื่อองค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายในทุก ๆ ด้าน จึงจะถือว่าการประยุกต์ใช้แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาประสบความสำเร็จ

**ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ**

1. **ศึกษาแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา** เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจัดทำแผนที่กลยุทธ์และรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์
2. **ทบทวน / ปรับกลยุทธ์** ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

* นโยบายหน่วยเหนือ หรือนโยบายสถานศึกษามีการปรับเปลี่ยน
* สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวการณ์
* กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการปัจจุบัน

1. **จัดทำแผนปฏิบัติการ** ในขั้นนี้จะต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ ( Action Plan ) โดยจัดทำโครงการ / กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ เป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จ และกำหนดงบประมาณ จากการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ และแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของสถานศึกษา เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ
2. **ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน** ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้พร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน ระบบงาน บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวมีองค์ความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจากการพัฒนาองค์กร การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง ( Blue print for Change )
3. **ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน** เป็นการดำเนินการดังนี้

* ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน
* กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน
* การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น ๆ

**การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์**

ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้แก่ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารคอยติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของสถานศึกษา วิธีการในการติดตามประเมินผลนั้นก็คือ การคอยติดตามข้อมูลข่าวสารสารสนเทศโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และคอบแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ ในทุ ๆ ด้าน ให้สมารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามประเมินผลนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าของงานแล้ว ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานรับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยความมั่นใจ นอกจากนี้การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลวตลอดจนข้อผิดพลายต่าง ๆ ก็ยังเป็นส่วนสำคัญในกระบวนการเรียนรู้ของสถานศึกษา ซึ่งจะนำไปสู่การปรับตัวได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผลความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการแก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาว่าอยู่ในระดับที่เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด การติดตามและประเมินผลมักใช้ควบคู่กัน

การติดตาม ( Monitoring ) หมายถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของแผนงาน / โครงการ นั้นหรือไม่เพียงใด

การประเมินผล ( Evaluation ) หมายถึงการตรวจความก้าวหน้าของแผนงาน / โครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของแผนงาน / โครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของแผนงาน / โครงการ

ดังนั้นการติดตามเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามแผนงาน / โครงการ ส่วนการประเมินผลอาจจะประเมินได้ในทุกช่วงของแผนงาน / โครงการ นับตั้งแต่ก่อนตัดสินใจทำแผนงาน/โครงการ ขณะดำเนินงานในจุดต่าง ๆ และเมื่อสิ้นสุดแผน สิ้นปีงบประมาณ หรือแผนงาน/โครงการแล้วเสร็จ

การติดตามผลการดำเนินงานเพื่อให้ได้ข้อมูลมาจัดทำรายงานผลการดำเนินงานมีลักษณะดังนี้

1. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาจังหวัด ซึ่งเป็นแผนระยะปานกลาง ( ๓ – ๕ ปี ) เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนในระยะครึ่งแผนและระยะสิ้นสุดแผน และติดตามความก้าวหน้าของโครงการสำคัญที่กำหนดไว้ในกรอบแผนงานโครงการ ( Initiative ) เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น นโยบายรัฐบาล กระทรวง กรม และความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา
2. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ( Action Plan ) ซึ่งเป็นแผนใช้เงิน เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนซึ่งอาจกำหนดเป็นจุดเน้นการดำเนินงานประจำปี โดยติดตามความสำเร็จของโครงการ / กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน รวมทั้งผลการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาส เพื่อให้สมารถปรับแผนได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของสถานศึกษา ทั้งนี้เครื่องมือการติดตามผลการดำเนินงานอาจใช้แบบสำรวจ สัมภาษณ์ โปรแกรม On Web และการศึกษาวิจัย รวมทั้งผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการหรือผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารแผนสู่การปฏิบัติได้รายงานความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค และจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบกลั่นกรองข้อมูล เนื่องจากข้อมูลจากการรายงานรายบุคคลอาจไม่ครบถ้วน เมื่อนำเสนอคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัดร้อยเอ็ด ได้พิจารณาร่วมกันจะได้เพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันมากขึ้น