

# การพัฒนาศักยภาพผู้อำนวยการ กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



**เล่มที่ 1** สมรรถนะนักยุทธศาสตร์การศึกษาขั้นพื้นฐาน  
การจัดทำแผน และรายงานผลการดำเนินงาน

## คำนำ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดให้มีการพัฒนาศักยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระหว่าง 23-26 พฤษภาคม พ.ศ.2566 จึงได้จัดทำเอกสาร “สมรรถนะนักยุทธศาสตร์การศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดทำแผน และการรายงานผลการดำเนินงาน” ฉบับนี้ เพื่อประกอบการพัฒนาศักยภาพตามหัวข้อดังกล่าว และเพื่อผู้เข้ารับการพัฒนาศักยภาพ สามารถนำเอกสารดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ประกอบการปฏิบัติงานในพื้นที่ รวมถึงสามารถนำไปใช้เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพของเขตพื้นที่การศึกษา เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ต่อไป

การจัดทำเอกสารฉบับนี้ ยกร่างโดย ข้าราชการบำนาญที่เป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้อำนวยการ และเจ้าหน้าที่กลุ่มแผนและโครงการ สำนักงานนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความรู้ ประสบการณ์ ด้านสมรรถนะวิชาชีพ และการจัดทำแผน ทั้งในส่วนกลาง และในระดับพื้นที่ ซึ่งรวบรวมข้อมูลจากกฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ เอกสารสำคัญต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน รวมถึงความรู้ ประสบการณ์ ในเรื่องดังกล่าว ผ่านการกลั่นกรองโดยคณะทำงาน มาเป็นเนื้อหาในเอกสารฉบับนี้ อนึ่ง กฎหมาย ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติต่างๆ เกี่ยวกับการจัดทำแผน มีการปรับปรุงบ่อยครั้ง จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน จะต้องติดตามข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับระเบียบ หลักเกณฑ์ดังกล่าว เพื่อเป็นหลักให้กับหน่วยงานอื่นๆ และสามารถให้คำปรึกษา แนะนำสถานศึกษาในสังกัดได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

ขอขอบคุณสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะทำงานทุกท่าน ที่สนับสนุนการจัดทำเอกสารเล่มนี้ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนที่เกี่ยวข้อง จะได้ศึกษาเอกสาร ทำความเข้าใจในสาระสำคัญ เพื่อนำไปพิจารณาประกอบการปฏิบัติงาน ให้ถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ส่งผลให้การพัฒนาศักยภาพของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนมีผลสัมฤทธิ์อันพึงประสงค์ ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้เต็มศักยภาพ ตอบโจทย์การพัฒนาประเทศในภาพรวมต่อไป

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน

พฤษภาคม 2566

## สารบัญ

|                                                                                                               |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>สมรรถนะนักยุทธศาสตร์การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาวะพลิกผัน .....</b>                                             | <b>1</b>   |
| เกริ่นนำ .....                                                                                                | 1          |
| สมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน .....                                                                         | 3          |
| สมรรถนะนักยุทธศาสตร์การศึกษายุคพลิกผัน .....                                                                  | 15         |
| กรณีศึกษาการพัฒนานวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา<br>จังหวัดเชียงใหม่ ..... | 21         |
| แหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ สมรรถนะ และอื่น ๆ .....                                                 | 30         |
| <b>แผน ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และความเชื่อมโยง .....</b>                                                         | <b>32</b>  |
| ความหมายและความสำคัญของแผน .....                                                                              | 32         |
| ความหมายและความสำคัญของการวางแผน .....                                                                        | 32         |
| ประเภทของแผน .....                                                                                            | 33         |
| แผน ยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ของประเทศไทยในปัจจุบัน .....                                                        | 37         |
| <b>กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....</b>                           | <b>41</b>  |
| การบริหารเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT) .....                                                             | 41         |
| การวางแผนกลยุทธ์ (STRATEGIC PLANNING) .....                                                                   | 45         |
| การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....                                        | 47         |
| การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน .....                                                                              | 48         |
| การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน .....                                                                               | 63         |
| การกำหนดกลยุทธ์ .....                                                                                         | 71         |
| <b>กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี .....</b>                                                               | <b>80</b>  |
| แนวคิดการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี .....                                                                      | 80         |
| การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี .....                                                                            | 81         |
| ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี .....                                              | 82         |
| เค้าโครงของแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....                                           | 82         |
| กรอบงบประมาณสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....                                    | 83         |
| การจัดทำโครงการ .....                                                                                         | 84         |
| <b>การรายงานผลการดำเนินงาน .....</b>                                                                          | <b>94</b>  |
| การติดตามและประเมินผล .....                                                                                   | 94         |
| การรายงานผลการดำเนินงาน .....                                                                                 | 96         |
| เค้าโครงเอกสารรายงานจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา .....                                            | 97         |
| <b>บรรณานุกรม .....</b>                                                                                       | <b>98</b>  |
| <b>ภาคผนวก .....</b>                                                                                          | <b>101</b> |

## สมรรถนะนักยุทธศาสตร์การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาวะพลิกผัน

### เกริ่นนำ

จากปฐมพระบรมราชโองการของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชที่ทรงมีพระราชดำรัสว่า "เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขุมมหาชนชาวสยาม" และเป็นพระมหากรุณาธิคุณอย่างล้นพ้น หาที่สุดมิได้ ที่พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชทรงมีพระราชดำริที่ทรงมุ่งมั่นสืบสานปฏิบัติพระราชกรณียกิจนานัปการ เพื่อความอุดมสมบูรณ์ สงบร่มเย็น ของประเทศไทย ดังพระปฐมบรมราชโองการที่ว่า "เราจะสืบสาน รักษา และต่อยอด และครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุข แห่งอาณาราษฎรตลอดไป" และ พระองค์ทรงตระหนักในความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังพระบรมราโชบายด้านการศึกษา "การศึกษา คือ ความมั่นคงของประเทศ" การศึกษาต้องสร้างให้คนไทย มีคุณลักษณะสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1. มีทัศนคติที่ดีและถูกต้อง 2. มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง เข้มแข็ง 3. มีอาชีพ มีงานทำ และ 4. ความเป็นพลเมืองดี มีระเบียบวินัย จากพระราชดำรัสของพระองค์ นับเป็น "แสงแห่งพระราชาส่องสว่างทางการศึกษา" เป็นหมุดหมายการเปลี่ยนผ่านประเทศด้วยการปฏิรูปการศึกษาให้เป็น "Education Next Normal" ที่ตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงอนาคต รองรับการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ สู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน

### *Next Normal @ VUCA – BANI Word & Disruption*

โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง Disruptive Technology ส่งผลให้เกิดการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ ให้ก้าวทันโลก สู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วอย่าง "มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน" ด้วยหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2557: 4 - 5) ได้เสนอรายงานผลการศึกษาระดับสมรรถนะโครงการวิจัย เรื่อง การกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21 โดย "2. ความท้าทายของการจัดการศึกษาของไทยในการบรรลุเป้าประสงค์หลัก ภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21 ในระดับมหภาค ได้แก่ การยกระดับการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ สอดคล้องกับการวางแผนกำลังคนส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต และหนุนเสริมการพัฒนาทุนมนุษย์อย่างเป็นองค์รวมของประเทศ และการสร้างสังคมแห่งปัญญา (Wisdom-based Society) และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Supportive Learning Environment) ด้วยการเปลี่ยนแปลงด้วยกระบวนทัศน์ใหม่ (Paradigm Shift) ปฏิรูปสังคมขับเคลื่อนให้เกิดวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต ส่วนระดับปัจเจก ได้แก่ การสร้างมนุษย์ที่สมบูรณ์มีจิตที่พร้อม มีความแข็งแกร่งในสมรรถนะหลัก สอดรับศักยภาพการเรียนรู้ของทุกคน โดยอาศัยการศึกษาเป็นเครื่องช่วยบ่มเพาะคนไทยให้เป็นคนที่มีศักยภาพ กล่อมเกลาให้เป็นคนที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความสุข ช่วยนำประเทศไปสู่ระดับการพัฒนาอย่างสมดุล และยั่งยืน มิใช่มุ่งเน้นเพียงผลสัมฤทธิ์ ทางวิชาการ หรือการสอบ เพื่อคะแนนอย่างเดียวอีกต่อไป"

การปฏิรูปการศึกษาให้เป็น "Education Next Normal" มุ่งเน้นการยกระดับคุณภาพ ลดความเหลื่อมล้ำและปฏิรูประบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เพื่อพัฒนาทุนมนุษย์ นำไปสู่การเปลี่ยนผ่าน ประเทศ จึงเป็นภารกิจสำคัญ เพื่อให้การจัดการศึกษา สอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้สามารถตอบสนองความต้องการของบุคคล สังคมไทย ผู้เรียนมีศักยภาพในการแข่งขันและร่วมมือ อย่างสร้างสรรค์ในสังคมโลก มีจิตสำนึกในความเป็นไทย มีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมและยึดมั่น ในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการ ปฏิรูปประเทศ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 และมาตรา 12 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ จึงประกาศนโยบายและจุดเน้นของ กระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ดังนี้

กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการภารกิจหลักตามยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2566 – 2580) ฉบับปรับปรุง ในฐานะหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อน ประเด็น 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ในแผนย่อยที่ 3.3 การพัฒนาช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น ประเด็น 12 การพัฒนาการเรียนรู้ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) โดยเฉพาะหมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งนโยบายและแผนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียน ทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติ สู่เป้าหมายของการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยคำนึงถึงชาติ ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมนิยมประเพณี วัฒนธรรม กีฬา ความปลอดภัย ความมีโอกาและความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งมีสมรรถนะที่สำคัญจำเป็นสำหรับโลกยุคใหม่ จึงได้กำหนดหลักการสำคัญ ไว้ดังนี้

1. **สร้างภูมิคุ้มกันให้กับผู้เรียนและประชาชน** โดยให้ทุกหน่วยงานนำรูปแบบการทำงาน ที่บูรณาการการทำงานร่วมกัน และปฏิบัติหน้าที่ด้วยความโปร่งใส ความรับผิดชอบ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อสานต่อความร่วมมือที่เข้มแข็ง และสร้างหลักประกันว่าทุกคนจะต้องมีการศึกษาที่มีคุณภาพ อย่างครอบคลุมทุกพื้นที่

2. **สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนดำเนินการตามภารกิจด้วยความรับผิดชอบต่องาน องค์กร ประชาชนและประเทศชาติ** โดยให้ความสำคัญกับการประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน ผ่านกลไกการรับฟังความคิดเห็น มาประกอบการดำเนินงานที่เป็นประโยชน์ต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา

3. **ดำเนินการตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ** เพื่อมุ่งเน้นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ของภาคการศึกษาที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและประชาชน โดยมุ่งเป้าหมายการพัฒนาการศึกษา เพื่อร่วมกัน “พลิกโฉมการศึกษาสู่ยุคดิจิทัล” (Transforming Education to Fit in the Digital Era)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นองค์กรหลักในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมุ่งมั่นในการพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็น "การศึกษาขั้นพื้นฐานวิถีใหม่ วิถีคุณภาพ" เพื่อพัฒนาผู้เรียน ในทุกมิติให้เป็น "คนดี เก่ง และมีคุณภาพ" สอนต่อพระบรมราโชบายด้านการศึกษาของในหลวงรัชกาลที่ 10 นโยบายรัฐบาล นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา

### ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์การศึกษายุคพลิกผัน

จากกระแสพระราชดำรัส ปญฺญญาและอนฺสญฺญาสากส รัชธรรมนญแห่งราชอาณาจักรไทย บทบัญญัติแห่งกฎหมาย ยุทธศาสตร์ชาติ ทิศทางนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ บนพื้นฐานความต้องการจำเป็นของผู้เรียนและชุมชนท้องถิ่น ภายใต้ทิศทางนโยบาย "สพฐ.วิถีนาคต วิถีคุณภาพ" และ วิสัยทัศน์สร้างคุณภาพผู้เรียน สู่สังคมอนาคตอย่างยั่งยืน "จักพลิกโฉมสถานศึกษาเป็นระบบนิเวศชุมชนแห่งการเรียนรู้อย่างมีความสุข" ที่เปิดกว้าง มีอิสระ สะดวก และปลอดภัย เป็นฐานบูรณาการจัดการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ให้ผู้เรียนพัฒนาศักยภาพเต็มขีดสุดตามความถนัดสนใจ คนไทยยุคใหม่ให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ตามกรอบแนวคิด "EDU. 4.0" ภายใต้วิสัยทัศน์ "สร้างคุณภาพผู้เรียน สู่สังคมอนาคตอย่างยั่งยืน" โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา 12 และมาตรา 15 แห่งพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้มีมติเห็นชอบให้ใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 (ฉบับปรับปรุง พุทธศักราช 2560) ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคน ซึ่งเป็นกำลังของชาติ ให้เป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทย และเป็นพลโลก ยึดมั่นในการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขมีความรู้และทักษะพื้นฐาน รวมทั้งเจตคติที่จำเป็นต่อการศึกษาก่อนการประกอบอาชีพและการศึกษาตลอดชีวิต โดยมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญบนพื้นฐานความเชื่อว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ บนหลักการ "การบริหารจัดการเชิงพื้นที่ (Area Based Management)" โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติเชิงพื้นที่ ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยกลุ่มนโยบายและแผนเป็นหน่วยงานหลักสำคัญในการกำหนดทิศทางนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษา และเป็นผู้นำทีมสนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจของเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีสมรรถนะตามมาตรฐานตำแหน่ง พร้อมเพิ่มขีดสมรรถนะเป็นนักยุทธศาสตร์การศึกษาในยุคพลิกผัน

### สมรรถนะนักวิเคราะห์นโยบายและแผน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 กำหนดตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นบุคลากรทางการศึกษาอื่น ตามมาตรา 38 ค.(2) โดยกำหนดมาตรฐานตำแหน่ง ตามกฎ ก.ค.ศ. พ.ศ. 2560 ประเภทวิชาการระดับปฏิบัติการ - เชี่ยวชาญ โดยกำหนด หน้าที่ความรับผิดชอบหลักลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ความรู้ความสามารถ ทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง ดังนี้

มาตรฐานตำแหน่ง ก.ค.ศ.

#### ระดับตำแหน่ง ปฏิบัติการ

#### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้น ที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถทางวิชาการในการทำงาน ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

## 1. ด้านการปฏิบัติการ

1.1 รวบรวม วิเคราะห์ และประมวลนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาสรุปเสนอประกอบการกำหนดนโยบายและเป้าหมาย ของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง

1.2 รวบรวมข้อมูล และศึกษาวิเคราะห์เบื้องต้น เกี่ยวกับภารกิจหลักและแผนกลยุทธ์ของ ส่วนราชการ หรือทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อวางแผนกำหนดแผนการปฏิบัติงาน หรือ โครงการให้สามารถบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

1.3 วิเคราะห์นโยบายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง และเสนอข้อคิดเห็น เพื่อช่วยจัดทำแผนการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ หรือ กิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.4 สำรวจ รวบรวม และประมวลผลข้อมูลการดำเนินงานตามนโยบายรัฐบาลและ ประเด็นปัญหา ทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการจัดทำ แผนงาน หรือกำหนดยุทธศาสตร์

1.5 ศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์และนโยบายของรัฐบาล เพื่อประกอบการเสนอแนะแนวทางการประสานผลักดันยุทธศาสตร์และนโยบาย ตลอดจนการติดตาม ประเมินผลให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

## 2. ด้านการวางแผน

วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบ ร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานของหน่วยงานหรือ โครงการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

## 3. ด้านการประสานงาน

3.1 ประสานการทำงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกทีมงานหรือหน่วยงาน เพื่อให้เกิด ความร่วมมือ และผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

3.2 ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริง แก่บุคคลหรือหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

## 4. ด้านการบริการ

4.1 รวบรวมข้อมูล เพื่อเผยแพร่และถ่ายทอดองค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการจัดทำแผนงานโครงการ

4.2 ให้คำปรึกษา แนะนำ ตอบปัญหา และชี้แจงเรื่องต่างๆ เกี่ยวกับงานนโยบายและแผน เพื่อแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน

### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

มีคุณสมบัติอย่างใดอย่างหนึ่งดังต่อไปนี้

1. ได้รับปริญญาตรีหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาหรือทาง ที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ

2. ได้รับปริญญาโทหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาหรือทางที่ส่วน ราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ

3. ได้รับปริญญาเอกหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่เทียบได้ในระดับเดียวกัน ในสาขาวิชาหรือทางที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติ

4. ได้รับปริญญาหรือคุณวุฒิอย่างอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดว่าใช้เป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้ได้

#### ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

#### **ระดับตำแหน่ง ชำนาญการ**

##### หน้าที่ความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูงในงานวิชาการการวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติงาน ที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญสูงในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

##### 1. ด้านการปฏิบัติการ

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และประมวลนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจการเมือง และสังคมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อวางแผนประกอบการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง

1.2 ศึกษาวิเคราะห์ภารกิจหลักและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการ หรือทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อวางแผนกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการ ให้บรรลุภารกิจ ที่กำหนดไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

1.3 ประมวลและวิเคราะห์นโยบายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือความมั่นคง เพื่อช่วยจัดทำแผนการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.4 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ค้นคว้าทางวิชาการ และพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อช่วยกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการของส่วนราชการ

1.5 วิเคราะห์ กลั่นกรอง และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ ตลอดจนประเด็นนโยบาย และมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการตามแผนงาน โครงการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น

1.6 ติดตามประเมินผลการพัฒนาและการบริหารจัดการ และการปฏิบัติการขององค์กร ทั้งภาครัฐและเอกชนในทุกระดับพื้นที่ และทุกระดับชุมชน รวมทั้งแผนงานโครงการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายและนโยบายที่กำหนด

## 2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนการทำงานตามแผนงานหรือโครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกอง และแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

## 3. ด้านการประสานงาน

ประสานการทำงานร่วมกันโดยมีบทบาทในการให้ความเห็นและคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงานหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดให้ข้อคิดเห็นหรือคำแนะนำเบื้องต้นแก่สมาชิกในทีมงาน หรือบุคคลหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

## 4. ด้านการบริการ

4.1 ให้คำแนะนำ ตอบปัญหา และชี้แจง ในเรื่องเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ในระดับที่ซับซ้อน หรืออำนวยความสะดวกฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้แก่ หน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชนทั่วไป เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้ทราบข้อมูล ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.2 ร่วมกำหนดแนวทางการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล เพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลสำหรับผู้สนใจ

4.3 ประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับงานของส่วนราชการ เพื่อใช้เผยแพร่ต่อสาธารณชน

### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ และ

2. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

2.1 ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ

2.2 ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการไม่น้อยกว่า 6 ปี กำหนดเวลา 6 ปี ให้ลดเป็น 4 ปี สำหรับผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ ข้อ 2 หรือข้อ 4 ที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาโท และให้ลดเป็น 2 ปี สำหรับผู้มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ ข้อ 3 หรือข้อ 4 ที่เทียบได้ไม่ต่ำกว่าปริญญาเอก

2.3 ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า 2.1 หรือ 2.2 แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด และ

3. ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

### ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

## ระดับตำแหน่ง ข้าราชการพิเศษ

### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมากในด้านวิเคราะห์นโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญงานสูงมากในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ด้านการปฏิบัติการ

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ให้คำปรึกษา เกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อวางแผนประกอบการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง

1.2 ศึกษา วิเคราะห์ภารกิจหลักและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการ ร่วมจัดทำแผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการของส่วนราชการ หรือกำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อวางแผน กำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการ ให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

1.3 วิเคราะห์นโยบายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือความมั่นคง เพื่อจัดทำแผนการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.4 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ค้นคว้าทางวิชาการ และพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการของส่วนราชการ

1.5 วิเคราะห์ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับนโยบายและแผน ประเมินผลการดำเนินงาน ตามนโยบายแผนงาน หรือโครงการ เพื่อปรับปรุงแผนงานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางพัฒนาปรับปรุง การกำหนดนโยบาย และแผนงานในครั้งต่อไป

#### 2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนงาน โครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกองมอบหมาย งาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผล เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

#### 3. ด้านการประสานงาน

3.1 ประสานการทำงานร่วมกันในทีมงานโดยมีบทบาทในการชี้แนะ จูงใจ ทีมงานหรือหน่วยงานอื่นในระดับสำนักหรือกอง เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.2 ชี้แจง ให้ข้อคิดเห็นในที่ประชุมคณะกรรมการหรือคณะทำงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิด ประโยชน์ และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

#### 4. ด้านการบริการ

4.1 ให้คำแนะนำ ตอบปัญหา และชี้แจง ในเรื่องเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ใน ระดับที่ยากมาก หรืออำนวยความสะดวกฝึกอบรมหรือถ่ายทอดความรู้แก่ หน่วยงานราชการ เอกชน หรือ ประชาชนทั่วไป เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้ทราบข้อมูล ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.2 ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.3 กำหนดแนวทางในการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลสำหรับผู้สนใจ

4.4 เผยแพร่และส่งเสริมให้สาธารณะเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและร่วมมือกับส่วนราชการ เพื่อให้การจัดทำแผนงาน โครงการ และยุทธศาสตร์ชาติ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

#### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ และ
2. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

2.1 ประเภทอำนวยการ ระดับต้น

2.2 ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ

2.3 ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ไม่น้อยกว่า 4 ปี

2.4 ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า 2.1 หรือ 2.2 หรือ 2.3 แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด และ

3. ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัด เห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

#### ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

#### ระดับตำแหน่ง เชี่ยวชาญ

#### หน้าที่ความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากและมีผลกระทบในวงกว้างและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายหรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง กรม ซึ่งใช้ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจ หรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากและมีผลกระทบในวงกว้างและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายโดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ด้านการปฏิบัติการ

1.1 กำกับดูแล ตรวจสอบ เกี่ยวข้องกับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการของส่วนราชการ หรือนโยบายแผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง เพื่อให้การจัดทำนโยบายและการวางแผนเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

1.2 จัดทำแผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการของส่วนราชการ กำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อวางแผนกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการให้บรรลุภารกิจ ที่กำหนดไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

1.3 ให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ ของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง เพื่อให้การดำเนินงาน เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดและบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

1.4 เสนอแนะระบบและวิธีการติดตามประเมินผลการวางแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาสามารถสรุปและประเมินผลการดำเนินงานได้

1.5 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย หาแนวทางในการพัฒนาข้อมูลในระดับมหภาค เพื่อนำไปประกอบการจัดทำแผนงาน โครงการ ยุทธศาสตร์ในระดับชาติ

1.6 ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และแผนงานโครงการในระดับจุลภาค หรือมหภาค

1.7 กำกับดูแล ควบคุมงาน การบริหารแผนงานรวมถึงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

1.8 วิเคราะห์ กลั่นกรอง และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ ตลอดจนประเด็นนโยบาย เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน

## 2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผน โดยเชื่อมโยงหรือบูรณาการแผนงาน โครงการ ในระดับกลยุทธ์ ของส่วนราชการระดับกรม มอบหมายงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน ติดตาม ประเมินผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

## 3. ด้านการประสานงาน

3.1 ประสานการทำงานโครงการต่างๆ กับบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรอื่น โดยมีบทบาทในการจูงใจ โน้มน้าวให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.2 ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำ แก่หน่วยงานระดับกองหรือสำนัก รวมทั้งที่ประชุมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเป็นประโยชน์และเกิดความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

## 4. ด้านการบริการ

4.1 อำนวยความสะดวกด้านการประชาสัมพันธ์ และการชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.2 ฝึกอบรม ถ่ายทอด และให้คำปรึกษาแนะนำ ในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ และ
  2. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้
    - 2.1 ประเภทอำนวยการ ระดับสูง
    - 2.2 ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า 1 ปี
    - 2.3 ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ
    - 2.4 ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า 3 ปี
    - 2.5 ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า 2.1 หรือ 2.2 หรือ 2.3 หรือ 2.4 แล้วแต่กรณี
- ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.ค.ศ. กำหนด และ
3. ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการ
- เจ้าสังกัด เห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

### ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

### มาตรฐานตำแหน่ง ก.พ.

สำนักงานคณะกรรมการพลเรือน (ก.พ.) กำหนดประเภทและตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นข้าราชการพลเรือนสามัญ ประเภทวิชาการ ระดับปฏิบัติการ ถึงระดับทรงคุณวุฒิ โดยจะนำเสนอเฉพาะมาตรฐาน ตำแหน่ง ระดับชำนาญการพิเศษ-ทรงคุณวุฒิ- เพื่อการศึกษาเทียบเคียง การพัฒนาสมรรถนะ ดังนี้

### ระดับตำแหน่ง ข้าราชการพิเศษ

#### หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะหัวหน้างาน ซึ่งต้องกำกับ แนะนำ ตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้ร่วมปฏิบัติงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความชำนาญงานสูงมากในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์ โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และความชำนาญงานสูงมากในด้านวิเคราะห์ นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาที่ยากมาก และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ
  - 1.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ให้คำปรึกษา เกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลและสถานการณ์เศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อวางแผนประกอบการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง

1.2 ศึกษา วิเคราะห์ภารกิจหลักและแผนกลยุทธ์ของส่วนราชการ ร่วมจัดทำแผนงาน แผนงบประมาณ หรือ โครงการของส่วนราชการ หรือกำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อวางแผน กำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการ ให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

1.3 วิเคราะห์นโยบายของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง หรือความมั่นคง เพื่อจัดทำแผนการปฏิบัติงาน แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรมได้ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.4 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ค้นคว้าทางวิชาการ และพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการของส่วนราชการ

1.5 วิเคราะห์ประเด็นปัญหาเกี่ยวกับนโยบายและแผน ประเมินผลการดำเนินงาน ตามนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ เพื่อปรับปรุงแผนงานให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้น และเป็นแนวทางพัฒนา ปรับปรุงการกำหนด นโยบายและแผนงานในครั้งต่อไป

## 2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนงาน โครงการของหน่วยงานระดับสำนักหรือกองมอบหมาย งาน แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานและติดตามประเมินผล เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

## 3. ด้านการประสานงาน

3.1 ประสานการทำงานร่วมกันในทีมงานโดยมีบทบาทในการชี้แนะ จูงใจ ทีมงานหรือหน่วยงานอื่นในระดับสำนักหรือกอง เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.2 ชี้แจง ให้ข้อคิดเห็นในที่ประชุมคณะกรรมการหรือคณะทำงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิด ประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

## 4. ด้านการบริการ

4.1 ให้คำแนะนำ ตอบปัญหา และชี้แจง ในเรื่องเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผน ในระดับที่ยากมาก หรืออำนวยความสะดวกฝึกอบรม หรือถ่ายทอดความรู้แก่ หน่วยงานราชการ เอกชน หรือ ประชาชนทั่วไป เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้ทราบข้อมูล ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

4.2 ฝึกอบรม และให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมา เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.3 กำหนดแนวทางในการจัดทำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อช่วยในการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลสำหรับผู้สนใจ

4.4 เผยแพร่และส่งเสริมให้สาธารณะเข้าใจและทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและร่วมมือกับ ส่วนราชการ เพื่อให้การจัดทำแผนงาน โครงการ และยุทธศาสตร์ชาติ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ และ

2. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

2.1 ประเภทอำนวยการ ระดับต้น

2.2 ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ

2.3 ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ ไม่น้อยกว่า 4 ปี

2.4 ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า 2.1 หรือ 2.2 หรือ 2.3 แล้วแต่กรณี ตามหลักเกณฑ์ และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และ

3. ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน หรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการเจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

#### ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

#### **ระดับตำแหน่ง เชี่ยวชาญ**

##### หน้าที่ความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญในงาน โดยใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการ ที่ยากและซับซ้อนมากและมีผลกระทบในวงกว้าง และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการระดับกระทรวง กรม ซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากและมีผลกระทบในวงกว้างและปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

##### 1. ด้านการปฏิบัติการ

1.1 กำกับดูแล ตรวจสอบ เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง เพื่อให้ การจัดทำนโยบายและการวางแผนเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

1.2 จัดทำแผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการ ของส่วนราชการ กำหนดทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อวางแผนกำหนดคน นโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณหรือโครงการ ให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

1.3 ให้คำปรึกษา และให้คำแนะนำเกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการ ของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคง เพื่อให้การดำเนินงานเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดและบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้

1.4 เสนอแนะระบบและวิธีการติดตามประเมินผลการวางแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม เพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาสามารถสรุปและประเมินผลการดำเนินงานได้

1.5 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย หาแนวทางในการพัฒนาข้อมูลในระดับมหภาค เพื่อนำไปประกอบการจัดทำแผนงาน โครงการ ยุทธศาสตร์ในระดับชาติ

1.6 ศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อกำหนดทิศทางยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และแผนงานโครงการในระดับจุลภาค หรือมหภาค

1.7 กำกับดูแล ควบคุมงาน การบริหารแผนงาน รวมถึงแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้

1.8 วิเคราะห์ กลั่นกรอง และจัดลำดับความสำคัญของแผนงาน โครงการ ตลอดจน ประเด็นนโยบาย เพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และ คณะทำงาน

## 2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผน โดยเชื่อมโยงหรือบูรณาการแผนงาน โครงการ ในระดับกลยุทธ์ของส่วนราชการระดับกรม มอบหมายงาน แก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานติดตาม ประเมินผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

## 3. ด้านการประสานงาน

3.1 ประสานการทำงานโครงการต่าง ๆ กับบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรอื่น โดยมี บทบาทในการจูงใจ โน้มน้าว เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.2 ให้ข้อคิดเห็นและคำแนะนำ แก่หน่วยงานระดับกองหรือสำนัก รวมทั้งที่ประชุม ทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

## 4. ด้านการบริการ

4.1 อำนวยความสะดวกด้านการประชาสัมพันธ์ และการชี้แจงแนวทางปฏิบัติให้กับหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอก เพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาสามารถปฏิบัติงานตามนโยบายและเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

4.2 ฝึกอบรม ถ่ายทอด และให้คำปรึกษาแนะนำ ในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับ รองลงมา เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ และ
  2. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้
    - 2.1 ประเภทอำนวยการ ระดับสูง
    - 2.2 ประเภทอำนวยการ ระดับต้น ไม่น้อยกว่า 1 ปี
    - 2.3 ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ
    - 2.4 ประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการพิเศษ ไม่น้อยกว่า 3 ปี
    - 2.5 ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า 2.1 หรือ 2.2 หรือ 2.3 หรือ 2.4 แล้วแต่กรณี
- ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และ

3. ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการ เจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

### ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

## ระดับตำแหน่ง ทรงคุณวุฒิ

### หน้าที่ความรับผิดชอบ

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานที่ทรงคุณวุฒิ ซึ่งใช้ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถ เป็นที่ยอมรับในระดับชาติปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษ และมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับชาติ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย หรือปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานให้คำปรึกษาของส่วนราชการ ระดับกระทรวง ซึ่งมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผน เป็นที่ประจักษ์ในความสามารถเป็นที่ยอมรับในระดับชาติ ปฏิบัติงานที่ต้องตัดสินใจหรือแก้ปัญหาในทางวิชาการที่ยากและซับซ้อนมากเป็นพิเศษ และมีผลกระทบในวงกว้างระดับนโยบายกระทรวงหรือระดับชาติ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ด้านการปฏิบัติการ

1.1 ให้คำปรึกษาแนะนำทางวิชาการ เกี่ยวกับนโยบาย แผนงาน หรือโครงการของส่วนราชการที่มีความสำคัญ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร หรือความมั่นคงในระดับประเทศ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการทางวิชาการ และแนวทางการบริหารงานภาครัฐ

1.2 วิเคราะห์ พิจารณา เสนอแนะนโยบาย แผนงาน หรือโครงการของส่วนราชการที่มีความสำคัญ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารหรือความมั่นคงในระดับประเทศ เพื่อวางแผนกำหนดนโยบาย แผนงาน แผนงบประมาณ หรือโครงการให้บรรลุภารกิจที่กำหนดไว้และเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

1.3 วินิจฉัยปัญหาที่สำคัญในการวิเคราะห์นโยบาย แผนงาน หรือโครงการของส่วนราชการ หรือนโยบาย แผนงาน และโครงการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหารหรือความมั่นคงในระดับประเทศ เพื่อให้การกำหนดนโยบายมีประสิทธิภาพสูงสุด

1.4 พัฒนาระบบงานทางนโยบาย เพื่อให้การวางแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

1.5 ศึกษา ค้นคว้า วิจัย สังสมความรู้หรือผลการศึกษาวิจัย และพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของส่วนราชการ และมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 2. ด้านการวางแผน

วางแผนหรือร่วมดำเนินการวางแผนหรือให้คำปรึกษาแนะนำในการวางแผน โดยเชื่อมโยงหรือบูรณาการแผนงาน โครงการในระดับกลยุทธ์ของส่วนราชการระดับกระทรวง ติดตามประเมินผล ภาพรวมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

#### 3. ด้านการประสานงาน

3.1 ประสานการทำงานภายในกรม กระทรวง หรือองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ โดยมีบทบาทในการเจรจา โน้มน้าว เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนด

3.2 ให้ข้อคิดเห็น และคำแนะนำ แก่หน่วยงานระดับกรม กระทรวง รวมทั้งที่ประชุมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์และความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

#### 4. ด้านการบริการ

4.1 กำกับดูแลการจัดทำฐานข้อมูลหรือระบบสารสนเทศในงานวิเคราะห์นโยบายและแผน เพื่อให้สอดคล้องและสนับสนุนภารกิจของส่วนราชการ และใช้ประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย แผนงานหลักเกณฑ์ มาตรการต่างๆ

4.2 อำนวยความสะดวก และให้คำปรึกษาแนะนำ ในการปฏิบัติงานแก่หน่วยงานราชการ เอกชน หรือประชาชนทั่วไป เกี่ยวกับแผนงานและนโยบายสำคัญ เพื่อให้ผู้สนใจได้ทราบข้อมูลความรู้ และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้

#### คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง

1. มีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน ระดับปฏิบัติการ และ
2. ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งมาแล้ว ดังต่อไปนี้

2.1 ประเภทบริหาร ระดับสูง

2.2 ประเภทบริหาร ระดับต้น ไม่น้อยกว่า 1 ปี

2.3 ประเภทอำนวยการ ระดับสูง ไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.4 ประเภทวิชาการ ระดับทรงคุณวุฒิ

2.5 ประเภทวิชาการ ระดับเชี่ยวชาญ ไม่น้อยกว่า 2 ปี

2.6 ตำแหน่งอย่างอื่นที่เทียบเท่า 2.1 หรือ 2.2 หรือ 2.3 หรือ 2.4 หรือ 2.5 แล้วแต่กรณี

ตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่ ก.พ. กำหนด และ

3. ปฏิบัติงานด้านวิเคราะห์นโยบายและแผนหรืองานอื่นที่เกี่ยวข้องตามที่ส่วนราชการ เจ้าสังกัดเห็นว่าเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและลักษณะงานที่ปฏิบัติมาแล้วไม่น้อยกว่า 1 ปี

#### ความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่ง

1. มีความรู้ความสามารถที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
2. มีทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง
3. มีสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

#### **สมรรถนะนักยุทธศาสตร์การศึกษายุคพลิกผัน**

ปัจจุบันมีเทคโนโลยีหลายอย่างเกิดขึ้นใหม่และเข้ามามีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนโลกที่อาจเรียกว่า เทคโนโลยีเปลี่ยนโลก (Disruptive Technology) ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ของทุกคนทำให้โลกอยู่ในภาวะที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จึงต้องเสริมสร้างสมรรถนะการเป็นนักยุทธศาสตร์การศึกษา ต้องตระหนักถึงความจำเป็น (New Ability) ที่ต้องเสริมสร้าง พัฒนาตนเอง เป็นนักยุทธศาสตร์การศึกษา ในยุคพลิกผันประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) และ บริหารจัดการยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (Futuristic Strategic Management) ดังนี้

## ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือในศตวรรษที่ 21 ผู้นำองค์กรยุคใหม่ในแวดวงต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชนและประชาสังคม ได้ถูกคาดหวังจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจและมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการสนับสนุนวิสัยทัศน์ร่วมกัน ในช่วงเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงในระดับต่างๆ ทั้งระดับกลุ่ม ระดับองค์กร และระดับสังคม

### ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

ผู้นำ (Leader) ตามวิกิพีเดีย หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหรือได้รับการเห็นชอบ หรือได้รับอนุญาตจากสมาชิกในกลุ่ม ในการสั่งการหรือบอกกล่าวบุคคลอื่นๆ ให้ทำการใดๆ หรือพูดแบบง่ายๆ ได้ว่า "ผู้นำ" คือบุคคลที่มีผู้ตาม "ผู้นำ" คือ ผู้ที่สามารถนำผู้อื่นให้ก้าวไปข้างหน้าสู่จุดมุ่งหมายตามที่ตั้งใจไว้ได้สามารถใช้ศักยภาพของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ทั้งในด้านสถานภาพความสามารถ อิทธิพล ชีวิต และพฤติกรรม เพื่อส่งผลให้สามารถกำหนดทิศทางของบุคคลผู้ติดตามให้ไปสู่เป้าหมายเดียวกัน หน้าที่หนึ่งของผู้นำคือ การกำกับดูแลพฤติกรรมและการกระทำของผู้ตามในกลุ่ม

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (McFarland, 1979, อ้างใน สมฤทธิ์ กางเพ็ง ; 2551)

ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม (Yukl, 1989)

ชาญ คำภีระแปง (2560) กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 "สมรรถนะผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกล แสวงหาความท้าทายใหม่ มีความอดทนต่อความหลากหลายปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและมีความสามารถในการคิดเชิงซับซ้อน (Cognitive Complexity) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-learning) ยืดหยุ่นทางพฤติกรรม (Behavioral Flexibility) ไวต่อการรับรู้ทางวัฒนธรรม (Culture Sensitivity) การวิเคราะห์กระบวนการ (Process Analysis) และการบริหารจัดการอย่างอิสระ (Entrepreneurship Ability)"

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาจากคำว่า "การเปลี่ยนแปลง หรือ Transformation" และคำว่า "ภาวะผู้นำหรือLeadership" คือ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Fundamental Change) ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลง (Changing) "รูปแบบ (Form)" "สภาพ (Condition)" "ลักษณะนิสัย (Character)" หรือ "หน้าที่ (Function)" (Yukl, 1989: 794) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการซึ่งก่อให้เกิดการจูงใจและความผูกพัน การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานขององค์การและมุ่งให้บรรลุอุดมการณ์และคุณค่าของผู้ตามในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำจะทำให้เกิดความไว้วางใจและทำให้ความไว้วางใจยั่งยืน สัญญาทางสังคมใหม่ของการเปลี่ยนแปลงไป และไม่มีผู้ใดสามารถขึ้นอยู่กับความจงรักภักดี หรือความผูกพันต่อองค์การใด ๆ ตลอดชีวิต ความไว้วางใจมีความหมายและเป็นองค์ประกอบที่สำคัญซึ่งเป็นการรวมสมรรถนะ (Competencies) ความซื่อสัตย์ (Constancy) ความเอาใจใส่ใน ความยุติธรรม ความปราศจากอคติ ซึ่งส่วนมากเชื่อถือได้อย่างแท้จริง (Authenticity) (Chowdhury, 2000: 280)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จหรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและการมีปฏิกิริยาจากผู้ตามเพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ การมุ่งให้มี

การเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Change Oriented) โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร (วิโรจน์ สารัตนะ, 2557: 26) เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงได้สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรในขณะที่มีการสร้างนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ผู้นำไม่ได้ใช้วิธีการจูงใจด้วยสิ่งที่มีตัวตนในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาแต่จะเน้นที่การจูงใจในสิ่งที่ไม่มีความตัวตน เช่น วิสัยทัศน์ การมีค่านิยมร่วมกันและแนวความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันที่มีความหมายและคุณค่ายิ่งในการทำงานในการกิจที่มีความหลากหลาย (เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2556: 124)

ผู้นำ ถือเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลว เพราะผู้นำ คือผู้ที่มีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการคิด การวางแผนและการตัดสินใจสำหรับการดำเนินงานขององค์กร องค์กรที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ Carnall (1990: 172); Kotter (1989: 5-15) นอกจากนี้ Drucker (1968: 272) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ต้องอาศัยภาวะผู้นำ องค์ความรู้ ประสบการณ์ ความคิดสร้างสรรค์ และความรับผิดชอบของผู้นำ จากความสำคัญของภาวะผู้นำดังกล่าวได้เกิดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำในลักษณะต่าง ๆ เช่น ผู้นำตามแนวคิดเชิงพฤติกรรม ผู้นำตามแนวคิดเชิงสถานการณ์ แนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องยอมรับว่า คนในองค์กรเป็นทรัพยากรที่ยิ่งใหญ่ ดังนั้น การนำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำต้องมีความเชื่ออย่างสนิทใจว่า "คนคือ สินทรัพย์ (Asset) ที่สำคัญขององค์กร" (Joiner, 1987, อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ ; 2548) คุณลักษณะของผู้นำในด้านนี้มี 3 มิติ ได้แก่ 1) ผู้นำให้คุณค่าของผลงานทางวิชาชีพ (Professional) ของบุคลากรที่สร้างให้กับองค์กร 2) ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับคนในหน่วยงาน และ 3) ผู้นำต้องสามารถสร้างบรรยากาศให้เกิดสัมพันธภาพแบบให้ความร่วมมือร่วมใจ (Collaborative Relationship) ระหว่างบุคคลต่าง ๆ ขององค์กร

จากคุณลักษณะทั้ง 3 มิติ ดังกล่าวจะเห็นว่ามิติตามข้อ 1) นั้น ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะและความชำนาญการ (Skills and Expertise) ในขณะที่สองมิติหลังตามข้อ 2) และ 3) นั้นเกี่ยวข้องกับทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่เพียงผู้ขอให้พนักงานปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ผู้นำจำเป็นต้องมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งจะช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ส่งผลให้เกิดการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน (Collaboration) ขึ้นในหมู่ผู้ปฏิบัติงาน ช่วยทำให้เกิดสภาพแวดล้อมและกระบวนการทำงานที่นำไปสู่การใช้ความพยายามร่วมของทุกคนในองค์กร (Organization's Collective Efforts) ขึ้น ตลอดจนช่วยให้ทราบถึงความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงานและของกลุ่มอีกด้วย ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความไว้วางใจในศักยภาพของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งให้คุณค่าต่อการใช้ความพยายามและความเสียสละของคนเหล่านี้ในการทำทุกอย่างเพื่อให้วิสัยทัศน์ขององค์กรกลายเป็นความจริง

#### นักบริหารจัดการยุทธศาสตร์เชิงอนาคต

การบริหารจัดการอนาคตบนกรอบแนวคิดการบริหารจัดการศตวรรษที่ 21 (Mindset 21<sup>st</sup>) ยึดหลักการสำคัญ 1) Theory Driven Approach: บริหารจัดการโดยใช้ทฤษฎีเป็นฐานเน้นการวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) และ Best Practice 2) Standard-Based Administration: บริหารจัดการแบบอิงมาตรฐานบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) และ 3) The Empowerment Approach: (1) เสริมสร้างพลังร่วม "ระเบิดจาก

ข้างใน: เข้าใจ-เข้าถึง-พัฒนา" (2) สร้างความเข้มแข็งองค์กร HPO และ (3) มุ่งสัมฤทธิ์ผลที่ยั่งยืน (Sustainable) โดยนักบริหารยุทธศาสตร์เชิงอนาคต ควรมีคุณลักษณะ และสมรรถนะที่สำคัญ ดังนี้

ดูบริน (Dubrin, 2007, อ้างใน คมกฤษ พรหมฉิน, 2560:37)) กล่าวว่า การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategy Leadership) หมายถึง กระบวนการในการกำหนดทิศทางกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่องค์กร ในการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ ให้องค์กรอยู่รอดต่อไปได้การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ยังเป็นอีกหนึ่งในประเภทของภาวะผู้นำที่จะเป็นตัวผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงด้วยดี

เดวิด (David, 1997) กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategy Management) หมายถึง กระบวนการบริหารที่จะทำให้ปฏิบัติการกิจขององค์กรให้สำเร็จ ขณะเดียวกันก็พยายามรักษาความสัมพันธ์ที่ดีขององค์กรและสภาพแวดล้อมไว้ลักษณะการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการ การประเมินผล

คาฟท์ (Daft, 2005, อ้างใน วารุณี กังหมิง, 2559:22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการมอง อนาคต รักษาความยืดหยุ่น มีความคิดเชิงกลยุทธ์และกระตุ้นริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่นเดียวกับ นงทานาธอร์น (Nonthanathorn, 2002) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์หมายถึงบุคคลที่มีผลต่อผลลัพธ์ขององค์กร เป็นผู้วิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ ออกแบบวัฒนธรรมองค์การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอกทันทั่วทั้งที่ รับฟังและเข้าใจผู้ร่วมงาน สามารถกำหนด และใช้แผนกลยุทธ์มีความยืดหยุ่นและเป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์องค์การในอนาคต

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เซงเก (Senge, 1990, อ้างใน เกศรา สิทธิแก้ว, 2558:51) ได้บรรยายถึงภาวะผู้นำแบบใหม่ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ว่าคนที่ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศได้นั้นจะต้องมี

1. วิสัยทัศน์ส่วนตัว คือ มีจุดมุ่งหมาย มีความหวังที่จะไปอย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต
2. มีแรงมุ่งมั่นใฝ่ดี คือ มีวิสัยทัศน์แล้วก็ต้องมีแรงมุ่งมั่นที่จะลงมือทำกิจทั้งปวงให้บรรลุต่อผลสำเร็จ
3. ความมุ่งมั่นฝึกฝน ให้เกิดความชำนาญ
4. ความคิดวิเคราะห์สิ่งใด ๆ ด้วยเหตุด้วยผล

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ นาฮาแวนดิ และมาเลคซาเดห์ (Nahavandi & Malekzadeh, 1993, อ้างใน เกศรา สิทธิแก้ว, 2558: 52) ได้ทำการวิจัยพบว่าคุณลักษณะเด่นสำคัญ 2 ด้านของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ คือ

1. ด้านแสวงหาความท้าทาย (Degree of Challenge Setting) คือ ผู้นำมีความเต็มใจที่จะเสี่ยงมากน้อยเพียงใด ผู้นำจะมุ่งต่อกลยุทธ์ สู่อนาคตกับการมุ่งการดำเนินงานประจำปัจจุบันมากน้อยต่างกันเพียงไร
2. ด้านความต้องการที่จะมีอำนาจในการควบคุม (Need of Control) คือ ผู้นำที่มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมสูงจะจัดรูปแบบขององค์การที่เป็นการรวมศูนย์อำนาจมีงานกระจายงานกระจายอำนาจค่อนข้างน้อย

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิดของ ฮิทท์ ไอร์แลนด์ และฮอสคิสสัน (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2007, อ้างใน เกศรา สิทธิแก้ว, 2558:54) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิผลไว้ 5 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์

2. การบริหารทรัพยากรในองค์กร
3. สนับสนุนวัฒนธรรมองค์กรที่มีประสิทธิผล
4. มุ่งเน้นการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม
5. การจัดตั้งควบคุมองค์การให้สมดุล

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามแนวคิด เดรสและมิลเลอร์ (Dess & Miler, 1993, อ้างใน เกศรา สิริทิแก้ว, 2558: 51-52) ได้ศึกษาพบว่า กิจกรรมสำหรับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์มี 3 ประการคือ

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร (setting a direction)
2. การออกแบบองค์กร (designing the organization)
3. การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (instilling a culture)

ชาญ คำภีระแปง (2560) ได้ศึกษารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบและสมรรถนะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยองค์ประกอบ

ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 14 คุณลักษณะ องค์ประกอบด้านสมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 จำนวน 21 คุณลักษณะ องค์ประกอบด้านสมรรถนะหลัก จำนวน 5 คุณลักษณะ และ องค์ประกอบด้านสมรรถนะประจำสายงาน จำนวน 4 คุณลักษณะ ดังนี้

**องค์ประกอบที่ 1** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล (Visionary)
2. สร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)
3. เป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
4. เป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
5. เป็นแบบอย่างของการปฏิบัติและค่านิยมสำคัญขององค์กร (Idealized Influence)
6. ริเริ่มและรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างและกระบวนการที่เน้นการตัดสินใจร่วมกัน (Initiate and

Maintain on Joint Decisions)

7. มีความรู้ ความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำ (Leadership Fluency)
8. เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม (Ethics)
9. สร้างความคาดหวังสูงด้านการปฏิบัติงาน (High Expectations)
10. สร้างบรรยากาศกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
11. สนับสนุนช่วยเหลือและสร้างความสัมพันธ์รายบุคคล (Individualized Consideration)
12. เป็นผู้สานความสัมพันธ์ของคนในองค์กรและชุมชน (Organization and Community

Related)

13.เป็นผู้ที่เข้าใจปัญหา และสามารถแก้ปัญหาเชิงซับซ้อนได้อย่างต่อเนื่อง (Understand and Solve Complex Issues)

- 14.สร้างฉันทามติค้ำเป้าหมาย (Developing Consensus about Goal)

**องค์ประกอบที่ 2** สมรรถนะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยคุณลักษณะย่อย ดังนี้

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์ (Vision) และสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์
2. มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจคนอื่นได้จากวิสัยทัศน์ (Inspirational Motivation)
3. มีทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity & Innovation)
4. มีความสามารถในการสร้างคุณค่า (Ability to Create Value) ไม่มุ่งแต่ผลลัพธ์ทางการเงินแต่ต้องสามารถสร้างความมีคุณค่าให้กับองค์กร
5. มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ (Knowledge Seekers)
6. ยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม มีความซื่อสัตย์ และยึดมั่นในจริยธรรม (Ethics)
7. มีทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving)
8. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) เต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง
9. มีความมั่นใจในตนเอง (Confidence)
10. เป็นผู้ที่เคารพในคนอื่น และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น (Others Respect)
11. มีทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking)
12. มีความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional Intelligence)
13. เป็นที่รักใคร่ (Passion) ของคนอื่น
14. มีทักษะการฝึกสอน (Coaching Skills)
15. มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing & Media Literacy)
16. ศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learners)
17. มีทักษะด้านการสื่อสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ (2-3 ภาษา) Communication, Information & Media Literacy
18. มีความฉลาดในกระบวนการคิด (Wisdom)
19. มีความฉลาดทางวัฒนธรรม ความเข้าใจต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนการทัศน์ (Cross-Cultural Understanding)
20. การสั่งการเน้นความร่วมมือ (Collaboration) มากกว่าการสั่งการหรือการควบคุม
21. มีความสามารถในการบริหารความคลุมเครือ (Comfort with Ambiguity)

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์จากนักวิชาการหลายๆ ท่านสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การเป็นผู้ที่มีความสามารถในการกำหนดทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ กำหนดวิสัยทัศน์ได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยยึดเป้าหมายและภารกิจขององค์กรเป็นหลัก รวมทั้งสามารถถ่ายทอดผลักดันให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี

## กรณีศึกษาการพัฒนานวัตกรรมเชิงยุทธศาสตร์ รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

### บทคัดย่อ

การวิจัยรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการพัฒนารูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ 2) เพื่อสร้างรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ การวิจัยครั้งนี้ ใช้รูปแบบวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research: MMR) ดำเนินการวิจัย 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพปัจจุบันและ ความต้องการพัฒนารูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ และระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ประชากรประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการและอนุกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565 - 2569) ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด จำนวน 117 คน เครื่องมือที่ใช้ประกอบด้วย การระดมความคิด แบบสำรวจ ประเด็นการสนทนากลุ่ม และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และความต้องการพัฒนารูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่โดยการประชุมระดมความคิดของผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการและอนุกรรมการขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ คณะทำงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ. 2565 - 2569) ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษานิเทศก์ ครู บุคลากรทางการศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1.1 การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมการหน่วยงานและสถานศึกษานำร่องต้องใช้แผนเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนภารกิจ

1.2 รูปแบบแผนใช้กระบวนการวางแผนเชิงอนาคต (The Future of Strategic Plan)

1.3 มีการเตรียมความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์โดยกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor: KSF) และเสริมสร้างศักยภาพบุคคลและหน่วยงานให้มีสมรรถนะสูง

2. ผลการสร้างรูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ชื่อ 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) กระบวนการ 5) ผลผลิต 6) ผลลัพธ์ 7) ผลกระทบ 8) ข้อมูลย้อนกลับ และ 9) เงื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จ

3. ผลการประเมินด้านความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 8 คน ภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ( $\bar{X} = 4.87$ , S.D. = 0.19)

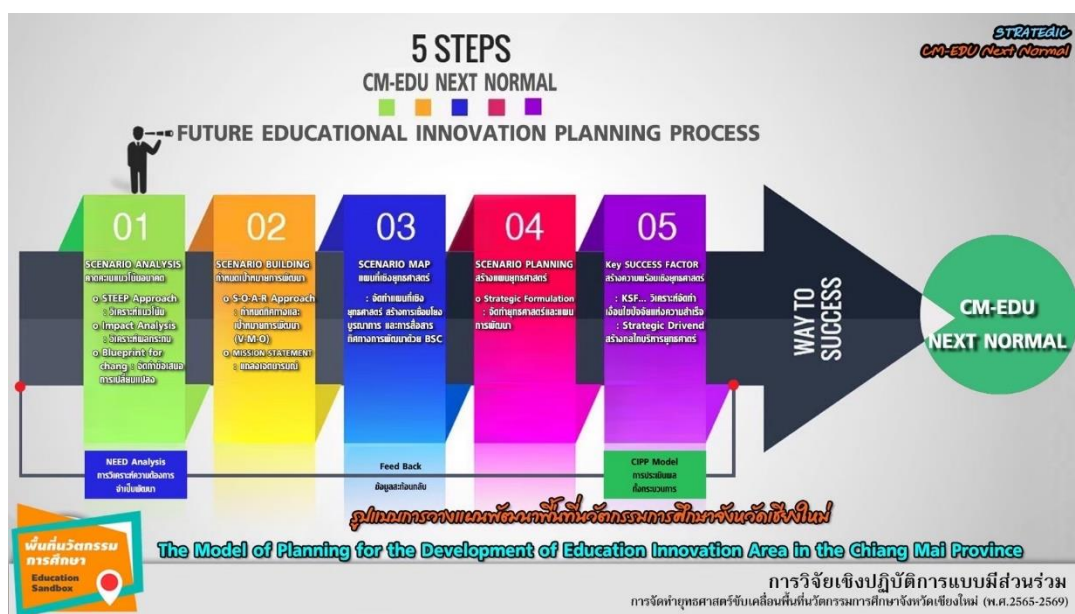
### สาระสำคัญ

รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดเชียงใหม่ เป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการกลยุทธ์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Management) โดยกระบวนการวางแผนกลยุทธ์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Planning) รองรับการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาภาวะวิกฤตที่พลิกผันปรับเปลี่ยนแบบฉับพลัน โดยมีวัตถุประสงค์ องค์ประกอบและกระบวนการของรูปแบบ ดังนี้

### วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

เพื่อใช้เป็นต้นแบบประยุกต์ใช้ในการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ในหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษาให้บรรลุทิศทาง และเป้าหมายการพัฒนานวัตกรรมการศึกษาตามเจตนารมณ์ แห่งพระราชบัญญัติพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา พุทธศักราช 2565-2569 และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ.2565-2569)

รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดเชียงใหม่ มี 9 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) ชื่อ (2) หลักการ (3) วัตถุประสงค์(4) กระบวนการ (5) ผลผลิต (6) ผลลัพธ์ (7) ผลกระทบ (8) ข้อมูลย้อนกลับ และ (9) เงื่อนไขและปัจจัยแห่งความสำเร็จ



ภาพที่ 1 รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

### กระบวนการของรูปแบบ

รูปแบบการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ เป็นกระบวนการวางแผนรองรับการวางแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาในหน่วยงานทางสถานศึกษานำร่อง และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง โดยใช้กระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Planning) บนฐานการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research: MMR)

โดยมีกระบวนการของรูปแบบ ดังนี้

1. SCENARIO ANALYSIS: การคาดคะเนแนวโน้มอนาคต เป็นการวิเคราะห์แนวโน้มคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงอนาคต (Scenario Analysis) โดย

1.1 วิเคราะห์แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงอนาคต โดย S-T-E-E-P Approach

1.2 วิเคราะห์ผลกระทบ (Impact Analysis) จากการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อบทบาทภารกิจและผลผลิตขององค์กร

1.3 จัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for change) การจัดทำข้อเสนอการปรับเปลี่ยน องค์กรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

## 2. SCENARIO BUILDING กำหนดเป้าหมายการพัฒนา

กำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาองค์กร ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) โดย...S-O-A-R Approach

## 3. STRATEGIC MAP: การจัดทำแผนที่เชิงกลยุทธ์

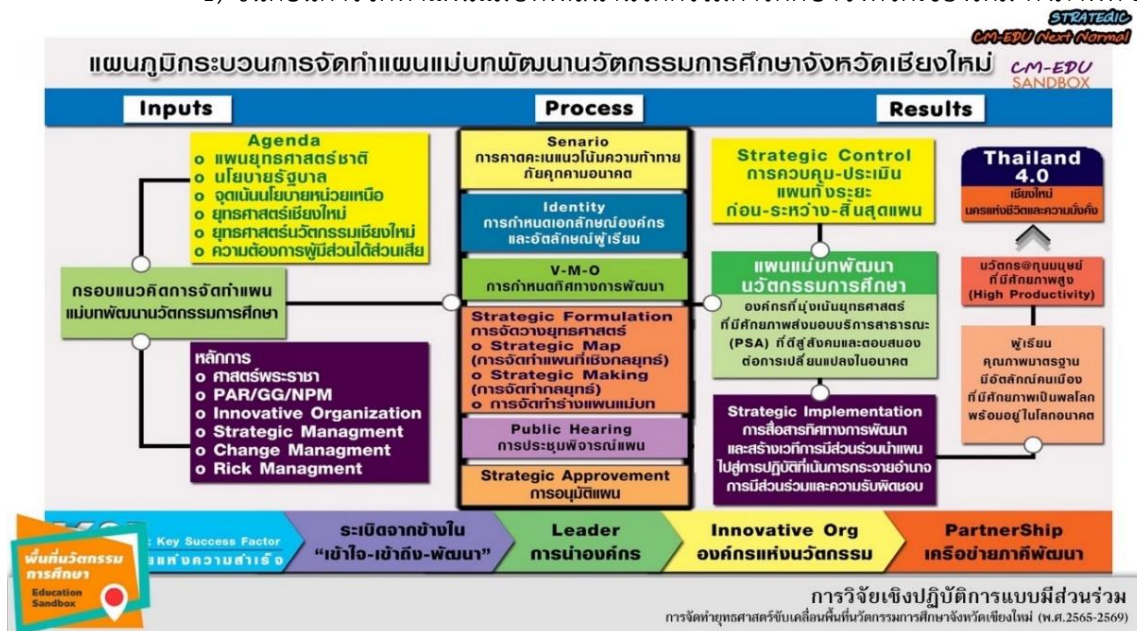
จัดทำแผนที่เชิงยุทธศาสตร์ สร้างการเชื่อมโยง บูรณาการ และการสื่อสาร ทิศทางพัฒนานวัตกรรมการศึกษาด้วย เทคนิคBSC

## 4. SCENARIO PLANNING: การจัดทำกลยุทธ์พัฒนานวัตกรรมการศึกษา

การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) โดยนำประเด็นการพัฒนาจากแผนที่เชิงกลยุทธ์เป็นประเด็นการจัดทำกลยุทธ์พัฒนานวัตกรรมการศึกษา โดยคำนึงถึงสถานภาพทางกลยุทธ์ขององค์กร (SWOT Analysis) ทั้งปัจจัยภายใน (2S4M) และปัจจัยภายนอก (C-PEST)

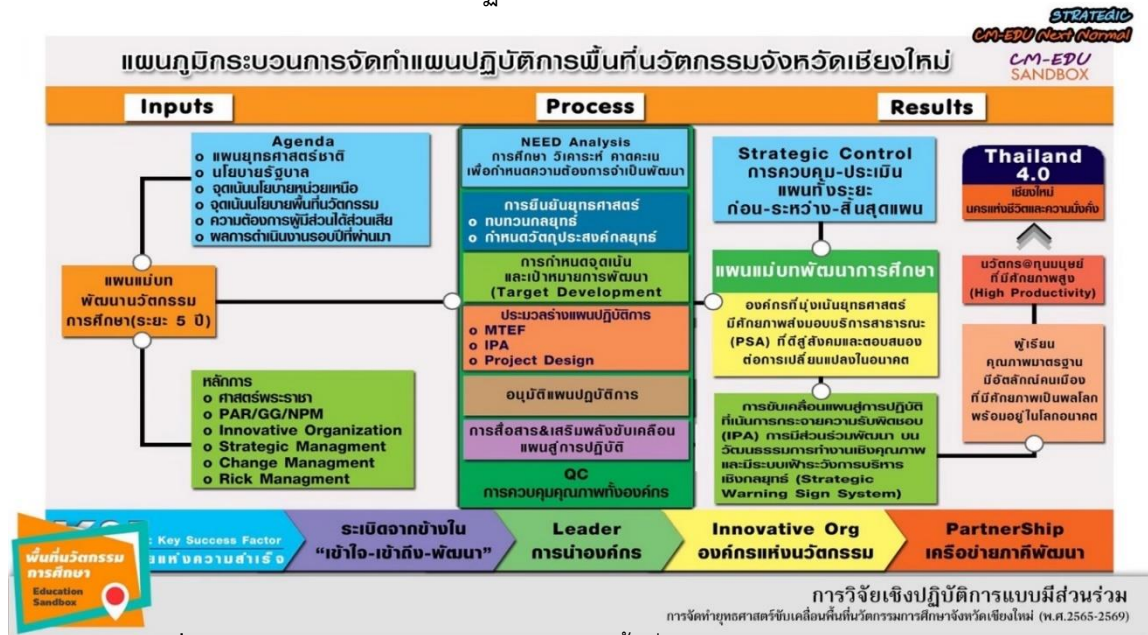
ทั้งนี้ กระบวนการของรูปแบบกำหนดขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่

### 1) ขั้นตอนการจัดทำแผนแม่บทพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ดังภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แผนภูมิกระบวนการจัดทำแผนแม่บทพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

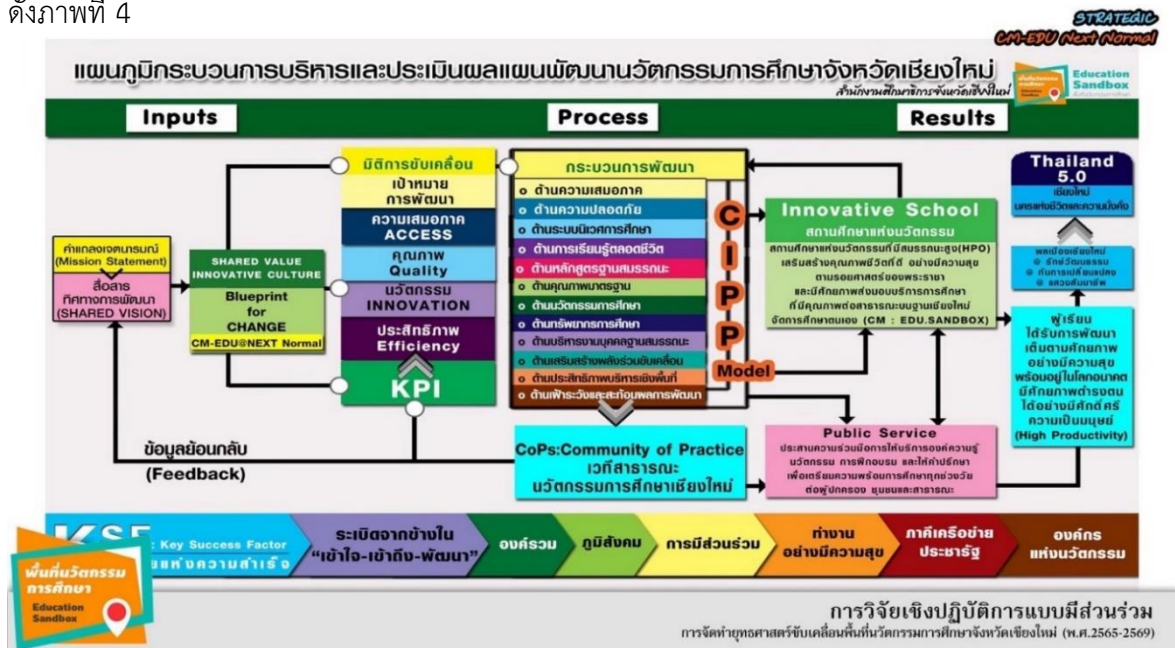
2) ขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการพื้นที่นวัตกรรมจังหวัดเชียงใหม่ ดังภาพที่ 3



ภาพที่ 3 แผนภูมิกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการพื้นที่นวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

3) ขั้นตอนการบริหารและประเมินผลแผนพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

ดังภาพที่ 4



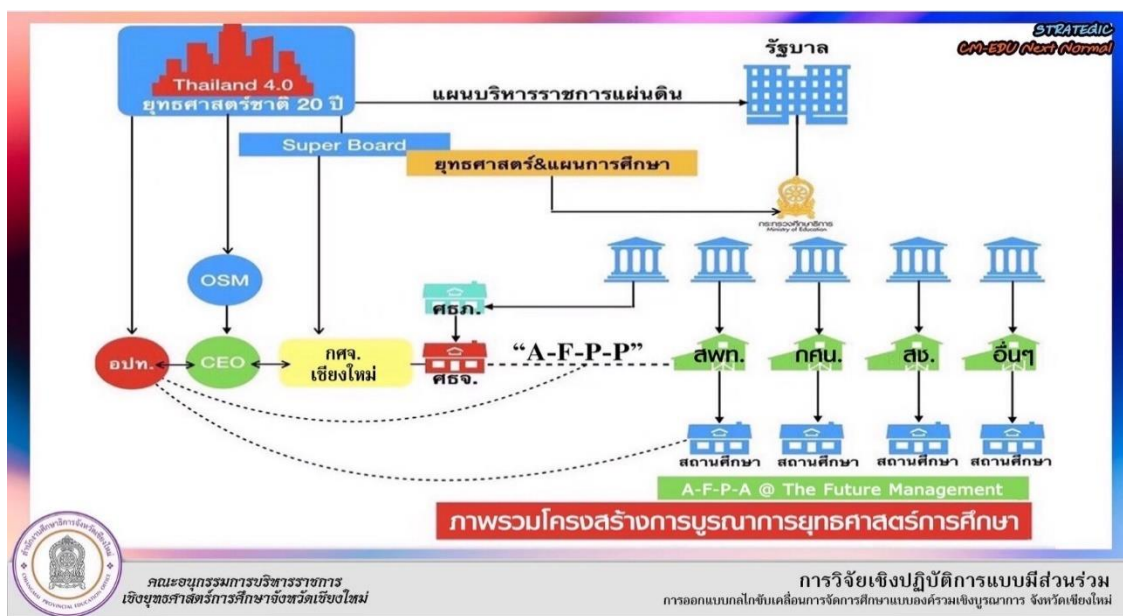
ภาพที่ 4 แผนภูมิกระบวนการบริหารและประเมินผลแผนพัฒนานวัตกรรมการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่

กลไกการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การศึกษา จังหวัดเชียงใหม่

แผนพัฒนาการศึกษา จังหวัดเชียงใหม่ (พ.ศ.2566-2570) เป็นแผนเชิงพันธกิจเพื่อเป็นเข็มทิศการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ตามหลักการบูรณาการยุทธศาสตร์แบบองค์รวม (AFPP: Agenda -Function - Participation - People) บนพื้นฐานการบริหารจัดการเชิงพื้นที่ “จังหวัดการศึกษา-สถานศึกษาจัดการตนเอง” บนหลักการดังนี้

1. การบริหารจัดการยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Management) โดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (Scenario Planning)

2. การเสริมสร้างพลังร่วมขับเคลื่อน (Empowerment ที่มุ่งการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ในลักษณะ "หุ้นส่วนการศึกษา" (Educational Partner) และกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
3. การประเมินสะท้อนผลการพัฒนา (Evaluation Development) ด้วยเทคนิค AAR (After Action Review) โดยใช้วิจัยเป็นฐาน ดังแผนภูมิโครงสร้างการบูรณาการยุทธศาสตร์การศึกษา



ภาพที่ 5 ภาพรวมโครงสร้างการบูรณาการยุทธศาสตร์การศึกษา



ภาพที่ 6 การบูรณาการยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนพื้นที่นวัตกรรมเชียงใหม่

การบริหารแผนพัฒนาการศึกษาสู่การปฏิบัติ ตามหลักการบริหารจัดการยุทธศาสตร์เชิงอนาคต (The Future of Strategic Management) แบบองค์รวมเชิงบูรณาการที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน และ น้อมนำพระบรมราโชบายหลักการทรงงานเป็นปัจจัยความสำเร็จ (Key Success Factor: KSF) โดยการกำหนด กระบวนการบริหารจัดการแผนพัฒนาการศึกษาสู่การปฏิบัติที่คำนึงถึงความพร้อมเชิงกลยุทธ์ ค่านิยม วัฒนธรรม องค์กร ปัจจัยแห่งความสำเร็จ หุ้นส่วนการพัฒนา และกลไกการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการศึกษา ดังนี้

พระบรมราชาบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร

พระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร ได้พระราชทานพระบรมราชาโชวาท ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในวันที่ 20 ธันวาคม 2516 ที่สำคัญ ดังนี้

“การพัฒนาประเทศจำเป็นต้องทำตามลำดับขั้น ต้องสร้างพื้นฐาน คือ ความพอมีพอกิน พอใช้ของประชาชนส่วนใหญ่เป็นเบื้องต้นก่อน โดยใช้วิธีการและใช้อุปกรณ์ที่ประหยัด แต่ถูกต้องตามหลักวิชาเมื่อได้พื้นฐานมั่นคงพร้อมพอควรและปฏิบัติได้แล้ว จึงค่อยสร้างเสริม ความเจริญและฐานะเศรษฐกิจขั้นที่สูงขึ้นโดยลำดับต่อไป”

การน้อมนำหลักการทรงงานและพระบรมราชาโชบาย เป็นปัจจัยความสำเร็จประกอบด้วย พระบรมราชาโชบายด้านการศึกษา ในหลวงรัชกาลที่ 10 ซึ่งการศึกษาต้องมุ่งสร้างพื้นฐานให้แก่ผู้เรียน 4 ด้าน ดังนี้

1. มีทัศนคติที่ถูกต้องต่อบ้านเมือง
  - 1.1 ความรู้ความเข้าใจต่อชาติบ้านเมือง
  - 1.2 ยึดมั่นในศาสนา
  - 1.3 มั่นคงในสถาบันกษัตริย์
  - 1.4 มีความเอื้ออาทรต่อครอบครัวและชุมชนของตน
2. มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคง – มีคุณธรรม
  - 2.1 รู้จักแยกแยะสิ่งที่ดี – ชอบ/ชั่ว – ดี
  - 2.2 ปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีที่ชอบ สิ่งที่ดีงาม
  - 2.3 ปฏิเสธสิ่งที่ไม่ดี สิ่งที่ไม่ชอบ
  - 2.4 ช่วยกันสร้างคนดีให้แก่บ้านเมือง
3. มีงานทำ – มีอาชีพ
  - 3.1 การเลี้ยงดูลูกหลานในครอบครัว หรือการฝึกฝนอบรมในสถานศึกษาต้องมุ่งให้เด็ก และเยาวชน รักงาน สู้งาน ทำงานสำเร็จ
  - 3.2 การฝึกฝนอบรมทั้งในหลักสูตร และนอกหลักสูตร ต้องมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เรียน ทำงานเป็น และมีงานทำในที่สุด
  - 3.3 ต้องสนับสนุนผู้สำเร็จหลักสูตร มีอาชีพ มีงานทำ จนสามารถเลี้ยงตนเอง และครอบครัว
4. เป็นพลเมืองที่ดี
  - 4.1 การเป็นพลเมืองดี เป็นหน้าที่ของทุกคน
  - 4.2 ครอบครัว – สถานศึกษาและสถานประกอบการต้องส่งเสริมให้ทุกคน มีโอกาสทำหน้าที่เป็นพลเมืองดี
  - 4.3 การเป็นพลเมืองดี คือ “เห็นอะไรที่จะทำเพื่อบ้านเมืองได้ก็ต้องทำ” เช่น งานอาสาสมัคร งานบำเพ็ญประโยชน์ งานสาธารณกุศล ให้ทำด้วยความมีน้ำใจ และความเอื้ออาทร

## ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยที่เป็นเงื่อนไขความสำเร็จ (Key Success Factor) ที่ต้องเสริมสร้างโดยการน้อมนำหลักการทรงงานของล้นเกล้ารัชกาลที่ 9 เป็นแกนหลักการสร้างความพร้อมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

### 1. ระเบิดจากข้างใน

"เข้าใจ-เข้าถึง-พัฒนา " เป็นวิธีการแห่งศาสตร์พระราชสำหรับการพัฒนาที่ยั่งยืน สามารถนำมาใช้กับทั้ง คน วัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

#### 1.1 เข้าใจ นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 4 องค์ ประกอบ คือ

- 1.1.1 การใช้ข้อมูลที่มีอยู่ (Existing data)
- 1.1.2 การใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data)
- 1.1.3 การวิเคราะห์และวิจัย (Analytics and Research)
- 1.1.4 การทดลองจนได้ผลจริง (Experiment till actionable results)

#### 1.2 เข้าถึง นั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ

- 1.2.1 ระเบิดจากข้างใน (Inside-out blasting)
- 1.2.2 เข้าใจกลุ่มเป้าหมาย (Understand target)
- 1.2.3 สร้างปัญญา (Educate)

1.3 พัฒนา คือแนวพระราชดำริในการพัฒนานั้นเมื่อเข้าใจ เข้าถึง แล้วจึงพัฒนานั้น มีหลักการสำคัญคือ

- 1.3.1 เริ่มต้นด้วยตนเอง (Self-initiated)
- 1.3.2 พึ่งพาตนเองได้ (Self-reliance)
- 1.3.3 ต้นแบบเผยแพร่ความรู้ (Prototype and role model)

### 2. องค์กรรวม

ความเป็นจริงหรือความสมบูรณ์ทั้งหมดของสรรพสิ่ง มีเอกลักษณ์และเอกภาพที่มีอาจแบ่งแยกเป็นส่วนย่อยได้

### 3. ภูมิสังคม

คือ ความแตกต่างของแต่ละพื้นที่ทั้งทางด้านภูมิศาสตร์ สิ่งแวดล้อม ชีวภาพ วิถีชีวิต ประเพณี ขนบธรรมเนียม และวัฒนธรรม "ภูมิสังคม"หลักการทรงงานของในหลวงรัชกาลที่ 9 มีลักษณะพัฒนาที่อนุโลมและรวมขอมกับสภาพธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และสภาพสังคมจิตวิทยาของชุมชน เป็นการใช้ตำราอย่างอะลุ่มอล่วยกัน ไม่ผูกติดกับวิชาการและเทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสมกับสภาพชีวิตความเป็นอยู่ที่แท้จริง คือ "ไม่ติดตำรา"

### 4. การมีส่วนร่วม

เปิดโอกาสให้สาธารณชน ประชาชนหรือเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้มาร่วมแสดงความคิดเห็น "สำคัญที่สุดจะต้องหัดทำใจให้กว้างขวาง หนักแน่น รู้จักรับฟังความคิดเห็น แม้กระทั่งความวิพากษ์วิจารณ์จากผู้อื่นอย่างฉลาดนั้น แท้จริงคือ การระดมสติปัญญาและประสบการณ์อันหลากหลายมาอำนวยการปฏิบัติ บริหารงานให้ประสบผลสำเร็จที่สมบูรณ์นั่นเอง"

## 5. ทำงานอย่างมีความสุข

ทำงานต้องมีความสุขด้วย ถ้าเราทำอย่างมีความสุขเราจะแพ้ แต่ถ้าเรามีความสุขเราจะชนะ สนุกกับการทำงานเพียงเท่านั้น ถือว่าเราชนะแล้ว หรือจะทำงานโดยคำนึงถึงความสุขที่เกิดจากการได้ทำประโยชน์ให้กับผู้อื่นก็สามารถทำได้ "ทำงานกับฉัน ฉันไม่มีอะไรจะให้ นอกจากการมีความสุขร่วมกัน ในการทำประโยชน์ให้กับผู้อื่น"

## 6. ภาศึเครือข่ายภาครัฐ

สร้างและขยายภาศึเครือข่ายการจัดการศึกษาให้กว้างขวาง เข้มแข็ง ทั้งภาครัฐ องค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) ประชาชน และครอบครัว บนหลักการ "A-F-P-P" (Area-Function-Participation-People) ในฐานะหุ้นส่วนบริหารจัดการ (Partnership Networking)

## 7. องค์กรแห่งนวัตกรรม

เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นให้เกิดการสร้างนวัตกรรมในองค์กรโดยมีการบริหารจัดการด้วยการริเริ่มสิ่งใหม่หรือการพัฒนาปรับปรุงวิธีการปฏิบัติ ผลลัพธ์ บริการ โครงสร้างองค์กร และกระบวนการดำเนินงาน ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญจากการขับเคลื่อนองค์กรด้วยผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์

### กลไกการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการศึกษา

การนำแผนพัฒนาการศึกษา สู่อำนาจปฏิบัติ (Strategic Implementation) มุ่งการสร้าง ความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ การมอบหมายกระจายความรับผิดชอบขับเคลื่อน (Empowerment) ในฐานะหุ้นส่วนบริหารจัดการ (Partnership) และการน้อมนำหลักการทรงงานเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor: KSF) พร้อมกลไกกำกับติดตามและเฝ้าระวังทางยุทธศาสตร์ (Strategic Warning Sign System) ทั้งนี้คณะกรรมการการศึกษาจังหวัด (กศจ. เชียงใหม่) โดยสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่เป็นหน่วย บูรณาการเชิงยุทธศาสตร์การศึกษา ดังขั้นตอนต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 วาระการศึกษาเชียงใหม่ (AGENDA)

คณะกรรมการการศึกษาจังหวัดเชียงใหม่ ประกาศวาระการศึกษาเชียงใหม่ (CM-EDU. Agenda to be...) โดยการแถลงเจตนารมณ์ (Mission Statement) เพื่อเป็นสัญญาประชาคม (Public Agreement) สร้างการรับรู้ทิศทางการพัฒนา (Share Vision) และความตระหนักร่วมสู่การรวมพลังขับเคลื่อนบนหลักการ “การศึกษาเชียงใหม่เป็นงานหน้าห่ม”

### ขั้นตอนที่ 2 บันทึกข้อตกลงความร่วมมือ (Memorandum of Understanding : MOU)

นำวาระการศึกษาเชียงใหม่ สู่อำนาจปฏิบัติบนหลักการ การศึกษาเชียงใหม่เป็นงานหน้าห่มที่ทุกภาคส่วนต้องร่วมขับเคลื่อนในฐานะ “หุ้นส่วนการศึกษาเชียงใหม่” โดยการเปิดเวทีการมีส่วนร่วมเชิงสร้างสรรค์ทุกมิติ การลงนามข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) และการบูรณาการยุทธศาสตร์และแผนบนหลักการ... “A-F-P-P: Agenda -Function - Participation - People”

### ขั้นตอนที่ 3 การเสริมสร้างพลังร่วมขับเคลื่อน (Empowerment)

การเสริมสร้างพลังร่วมขับเคลื่อนแผนพัฒนาการศึกษาโดยมุ่งการสร้างอุดมการณ์ร่วม ค่านิยมเชิงคุณภาพ การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และสร้างความพร้อมเชิงยุทธศาสตร์ โดย

1. หุ่นส่วนการศึกษาเชียงใหม่ จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการตามบทบาทหน้าที่ (Function) ที่เชื่อมโยงบูรณาการวาระการศึกษาจังหวัด (Agenda) การเสริมสร้างศักยภาพองค์กรที่มุ่งเน้นสมรรถนะของบุคลากร (High Productivity) โดย

1.1 OD ; Innovative Organization การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) จะดำเนินการทั้งระบบ เพื่อเป็นพื้นฐานการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ ประกอบด้วย

1.1.1 RE-Culture การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรสู่ องค์กรคุณภาพโดยการสร้างค่านิยมร่วม (Share Value) วัฒนธรรมการทำงานร่วมกันเป็นทีมเชิงสร้างสรรค์

1.1.2 Re-Engineering การปรับระบบบริหารจัดการ โดย Re-think, Re-design, Re-tool โดยการจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) เพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)

1.1.3 Partnership การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายนอก เพื่อการระดมทรัพยากร องค์ความรู้ นวัตกรรมใหม่ เพื่อเสริมจุดแข็ง-ลดจุดอ่อนขององค์กร

1.1.4 สร้างความเข้มแข็ง ระบบสัญญาปฏิบัติงาน (Contracted Outputs) โดยการถ่ายทอดเป้าหมายการพัฒนาระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (Internal Performance Agreement: IPA) และการใช้ PA เป็นกลไกพัฒนา

1.2 QM (Quality Management) การบริหารคุณภาพ โดยการจัดการระบบคุณภาพทุกคนที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กรรับผิดชอบต่องานที่ตนเองกระทำอย่างเต็มที่

1.3 QC (Quality Control) การควบคุมคุณภาพโดยกระบวนการควบคุมคุณภาพภายในทุกขั้นตอนให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

2. กศจ. เชียงใหม่ โดยสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดประสานบูรณาการยุทธศาสตร์การศึกษาเพื่อเป็น “เข็มทิศการศึกษา” โดยการกำหนดทิศทางการพัฒนา งบประมาณ ทรัพยากร และปัจจัยการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์กับจังหวัด กลุ่มจังหวัด องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และอื่นๆพร้อมดำเนินการ ดังนี้

2.1 การเสริมสร้างความเข้มแข็ง ด้านยุทธศาสตร์การศึกษา

2.2 ตั้งหน่วยขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การศึกษาจังหวัด (CM-EDU Strategic Driven Unit)

2.3 สร้างระบบรายงานภาวะวิกฤต (Warning Sign Report) เพื่อการเฝ้าระวังและเตือนภัยทางยุทธศาสตร์

#### ขั้นตอนที่ 4 การสะท้อนผลการพัฒนา (Reflection Development)

การประเมินสะท้อนผลการพัฒนา (Evaluation Development) เป็นขั้นตอนสำคัญ โดยการสร้างเวทีพบปะ แลกเปลี่ยน สะท้อนผลการดำเนินงานอย่างเป็นทางการ และไม่ใช่วิธีการในลักษณะ “Inside Out – Outside In” และCoPs (Community of Practice) เพื่อ Share & Learn-Show & Share โดย

1. การควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategic Control) หรือการติดตามประเมินผลการดำเนินการตามยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบทั้งก่อนดำเนินการ (Pre-Evaluation) ระหว่างดำเนินการ (Formative Evaluation) และสิ้นดำเนินการ (Summative Evaluation) โดย CIPP Model พร้อมการสะท้อนผลการดำเนินงานเพื่อการปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโดยเทคนิค AAR (After Action Review)

2. การรายงานสาธารณะ (Public Report) เป็นการรายงานผลการดำเนินงานตามสัญญาประชาคม (Public Agreement) ต่อสาธารณะ คณะกรรมการการศึกษาจังหวัด และรายงานผลต่อหน่วยงานต้นสังกัด (SAR) เป็นการรายงานตามแบบแผนราชการและการประกันคุณภาพภายในของหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษา

3. จัดงานมหกรรมการศึกษาเชียงใหม่ (CM-EDU. Symposium) เพื่อเป็นเวทีเปิดกระบวนทัศน์ใหม่และระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เปิดกว้าง การแสดงผลงานการขับเคลื่อนวาระการศึกษาเชียงใหม่ มุ่งการแลกเปลี่ยน แบ่งปันผลงาน นวัตกรรม และองค์ความรู้ใหม่ ตลอดจนการเสริมสร้างแรงจูงใจยกย่องเชิดชูเกียรติ บุคคล หน่วยงาน และองค์กร ดังภาพที่ 7



ภาพที่ 7 แผนภูมิกระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์การศึกษาเชียงใหม่

### แหล่งเรียนรู้เพื่อการพัฒนาองค์ความรู้ สมรรถนะ และอื่น ๆ

ในปัจจุบัน รูปแบบการเรียนรู้และการพัฒนาศักยภาพ มิได้จำกัดอยู่แค่ในห้องเรียนที่ครู/ผู้ฝึกอบรม และนักเรียน/ผู้เข้ารับการอบรมต้องเดินทางมาพบหน้ากันอีกต่อไป หลังสภาวะการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่ผู้คนทั่วโลกต้องปรับตัวให้สามารถใช้ชีวิตได้จากการเว้นระยะห่างโดยสื่อสารผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ได้เกิดแหล่งเรียนรู้ในโลกอินเทอร์เน็ตจำนวนมาก ทั้งที่เป็นภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ ผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้เหล่านี้ได้ บางแห่งเปิดให้ลงทะเบียนเรียนโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย พร้อมวุฒิบัตร หากเรียนได้ตามเงื่อนไข บางแห่งเรียนฟรี แต่หากจะได้รับใบประกาศจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่ม บางแห่งเก็บค่าใช้จ่ายตั้งแต่ลงทะเบียน ดังนั้น เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบาย แผน และงบประมาณ สามารถพิจารณาลงทะเบียนในแหล่งเรียนรู้ดังกล่าวได้ตามความเหมาะสม จึงนำเสนอข้อมูลแหล่งเรียนรู้เป็นตัวอย่างดังต่อไปนี้

#### 1. OCSC Learning Portal

เป็นแหล่งเรียนรู้ออนไลน์ ผ่านเว็บไซต์ <https://learningportal.ocsc.go.th/learningportal> ที่จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ที่เปิดให้ข้าราชการ และบุคคลทั่วไปสามารถเข้าถึง และลงทะเบียนเรียนโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ซึ่งเมื่อเรียนตามเงื่อนไขที่กำหนดครบถ้วน สามารถพิมพ์วุฒิบัตรได้ ซึ่งจากการสืบค้นข้อมูล ณ วันที่ 18 เมษายน 2566 มีรายวิชากว่า 130 รายวิชา จำแนกใน 5 หมวดหมู่ คือ

การพัฒนาองค์ความรู้ การพัฒนากรอบความคิด ทักษะเชิงยุทธศาสตร์และภาวะผู้นำ ทักษะดิจิทัล ทักษะด้านภาษาดังในภาคผนวก ก นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตรฝึกอบรมข้าราชการบรรจุใหม่ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (Mini MPM) และการบริหารจัดการธุรกิจแนวใหม่ (Mini MBA) อีกด้วย

## 2. Platform การเรียนรู้ online จากต่างประเทศ ที่เป็นภาษาอังกฤษ

รวมถึง Khan Academy, EdX และ COURSERA เป็นแหล่งเรียนรู้ที่จัดทำสถาบันอุดมศึกษาและสถาบันอื่น ๆ ในต่างประเทศ (KHAN ACADEMY ([Khanacademy.org](https://www.khanacademy.org)) ก่อตั้งโดย Salman Khan COURSERA ([Coursera.org](https://www.coursera.org)) ก่อตั้งโดยอาจารย์มหาวิทยาลัย Stanford EdX โดยมหาวิทยาลัย Harvard และ MIT แต่ในปัจจุบันผู้สอนขยายไปครอบคลุมมหาวิทยาลัย และสถาบันการพัฒนาศักยภาพจากทุกทวีปทั่วโลก มีทั้งแบบเรียนฟรีแต่มีใบรับรอง และแบบเสียค่าใช้จ่ายซึ่งจะได้รับใบรับรอง สามารถเข้าถึงได้ โดยพิมพ์ “Khan Academy” “EdX” หรือ “COURSERA” ใน search engine เช่น Google, Yahoo นอกจากนี้ สถาบันอุดมศึกษา และองค์กรในต่างประเทศหลายแห่ง ก็ได้จัดทำ รายวิชาเรียนออนไลน์ Massive Open Online Course (MOOCs) ฟรี ให้ทุกคนสามารถเข้าไปเรียนรู้ได้ เช่นกัน

## 3. สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ในประเทศไทย

เป็นแหล่งเรียนรู้ที่จัดทำโดยสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ในประเทศไทย มีทั้งแบบเรียนโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และเรียนโดยเสียค่าใช้จ่าย รวมถึงจัดอบรมตามสถานที่ต่าง ๆ อาจมีใบรับรองหรือไม่ก็ได้ หลายแห่งมีเปิดให้สะสมหน่วยกิต (Credit Bank) ซึ่งสามารถใช้รวบรวมตามหลักสูตรเพื่อได้สำเร็จการศึกษาระดับต่าง ๆ ได้ ผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน สามารถเข้าไปศึกษาได้จากเว็บไซต์ของสถาบันอุดมศึกษาที่สนใจ

## 4. สถาบันการพัฒนาศักยภาพอื่น ๆ

เป็นการเรียนรู้ที่จัดทำหลักสูตรโดยสถาบันพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ ทั้งรัฐและเอกชน เช่น สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (<https://www.ftpi.or.th/>) Skilllane (<https://www.skilllane.com/>) และอื่น ๆ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานด้านนโยบายและแผน สามารถเข้าไปสืบค้นได้จากเว็บไซต์

## แผน ยุทธศาสตร์ระดับชาติ และความเชื่อมโยง

### ความหมายและความสำคัญของแผน

ที่ผ่านมา ได้มีผู้กำหนดค่านิยมเกี่ยวกับแผนไว้อย่างหลากหลาย เช่น Oxford Language ได้นิยามแผนไว้ว่า เป็นข้อเสนอที่มีรายละเอียด เพื่อดำเนินการหรือบรรลุเป้าหมายบางอย่าง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2554 ให้นิยามคำว่า แผน ว่าหมายถึง สิ่งที่กำหนดถือเป็นแนวดำเนิน

รศ.ศิริวรรณ เสรีรัตน์ นิยามแผนว่า หมายถึง ข้อความที่แสดงการกระทำที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งนำเสนอเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542: 151.)

Leslie W.Rue และ Lloyd L. Byars. กล่าวว่า แผนทางการ (Formal Plan) คือแผนที่ได้เขียนไว้ ทำเป็นเอกสาร ซึ่งถูกพัฒนาผ่านกระบวนการที่สามารถระบุได้ (1997: 124-125)

ในบริบทของหน่วยราชการ แผน เป็นเอกสารที่มีรูปแบบชัดเจน โดยในแผนแต่ละประเภทที่กำหนดให้หน่วยงานจัดทำ มักจะมีการระบุหัวข้อที่ชัดเจน เช่น วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ แนวทางพัฒนา ซึ่งแผนมีความสำคัญหลายประการ รวมถึงเป็นจุดเริ่มต้นของการทำงานที่มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพ ช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน ให้มีแนวทาง เป็นไปตามเป้าหมาย ช่วยให้เห็นภาพการจัดสรรทรัพยากร เพื่อสามารถจัดการทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้นำไปใช้อย่างคุ้มค่า มีประสิทธิผล มีประสิทธิภาพ ช่วยลดความซ้ำซ้อนช่วยลดความเสี่ยงจากปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจมากระทบ

### ความหมายและความสำคัญของการวางแผน

การวางแผนเป็นกิจกรรมในส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวันของผู้คนจำนวนมาก แม้จะมีได้ตระหนัก ตั้งแต่วัยเรียนนักเรียนต้องวางแผน จะทำอะไรให้ทันนอนตรงเวลา ให้มีหนังสือตรงตามวิชา ในตารางสอนรายวัน ให้ส่งงานตรงเวลา จึงมิใช่เรื่องใหม่สำหรับบุคลากรกลุ่มนโยบายและแผน ที่จะมีทักษะในการวางแผน เพียงแต่ต้องตระหนักแล้วนำทักษะเหล่านั้น มาใช้ในการจัดทำแผน ซึ่งเป็นเอกสารที่มีรูปแบบที่ชัดเจน ผ่านการวางแผนที่เป็นกระบวนการทางการจัดการ และมีผู้ให้ค่านิยมไว้อย่างหลากหลาย เช่น

การวางแผน คือ กระบวนการของวัตถุประสงค์ที่ต้องการมุ่งไปในช่วงอนาคตและสิ่งใดที่จะดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น (Rue & Byars. 1997: 124)

การวางแผน คือ การเตรียมตัวอย่างรอบคอบ เพื่อการปฏิบัติการในอนาคต (ชนินทร์ชัย อินทราภรณ์, สุวิทย์ หิรัญยกานต์. 2548: 190).

การวางแผน คือ กระบวนการที่กำหนดเป้าหมายในอนาคต และกำหนดแนวทางในการจัดสรรทรัพยากร รวมถึงกิจกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (DuBrin & Ireland.1993: 107).

การวางแผน คือ กระบวนการกำหนดแนวทางหรือวิธีดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (สมพร แสงชัย. 2534: 93).

การวางแผน เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหาร เป็นกระบวนการในการพิจารณา ลักษณะองค์การในอนาคต การเลือกและปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในอนาคต (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542: 149)

การวางแผนเป็นกิจกรรมแรกในวงจรเดมมิง (Deming Cycle) ซึ่งเป็นวงจรการควบคุม คุณภาพงานให้พัฒนาได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การวางแผน (Plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุง (Act) หรือตัวย่อ PDCA ซึ่งให้ความหมายการวางแผน ว่าเป็นการเลือก กระบวนการและตั้งวัตถุประสงค์ ซึ่งสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ ได้แสดงตัวอย่างขั้นตอนการวางแผนเพื่อเพิ่ม ผลิตภาพภายในองค์กรตามแนวทาง PDCA รวมถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ และขอบเขตการดำเนินงาน การกำหนดโครงสร้างของทีมงาน และมอบหมายความรับผิดชอบ การกำหนดตัวชี้วัด และตั้งเป้าหมาย การสำรวจสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร การวางแผนดำเนินการ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2558)

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมาย แนวทางหรือวิธีการดำเนินงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ หากต้องการให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีคุณภาพ การวางแผนจะเป็น กิจกรรมแรกที่ดำเนินการ ตามด้วย การปฏิบัติ การตรวจสอบ และการปรับปรุงงาน

### ประเภทของแผน

ที่ผ่านมา มีการจำแนกประเภทแผน โดยใช้หลักเกณฑ์ต่าง ๆ กันหลายแบบ ซึ่งเกณฑ์ที่ใช้ จำแนกแผนที่พบบ่อยครั้ง มีดังนี้

#### จำแนกตามระยะเวลาของแผน

เมื่อจำแนกประเภทของแผนโดยใช้มิติระยะเวลา แผนจำแนกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. แผนระยะยาว (Long-Range Plan หรือ Long term plan) เป็นแผนกว้าง ๆ มักไม่ระบุ ขอบเขตแนวทางการปฏิบัติที่เฉพาะเจาะจง และอาจเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือโครงการจำนวนมาก เช่น แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560-2579 มีระยะเวลาในการดำเนินการตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป (สมพร แสงชัย, 2534: 94) อนึ่ง มีเอกสารอื่นได้ระบุระยะเวลาการดำเนินการตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

2. แผนระยะปานกลาง/แผนระยะกลาง (Intermediate-Range Plan หรือ Intermediate plan หรือ Medium-term plan) เป็นแผนเป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสอดคล้องกับแผนระยะยาว แต่มี รายละเอียดที่เชื่อมโยงถึงการปฏิบัติชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ.2566-2570 แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2566-2570 คือแผนที่ระยะ 5-10 ปี (สมพร แสงชัย, 2534: 94) อนึ่ง มีเอกสารฉบับอื่นที่ระบุว่าระยะเวลาระหว่าง 3-5 ปี

3. แผนระยะสั้น (Short-Range Plan หรือ Short term plan) เป็นแผนที่มียละเอียดใน การดำเนินงาน งบประมาณ และรายละเอียดอื่น ๆ ที่สนับสนุนต่อการขับเคลื่อนแผนที่ชัดเจน เช่น แผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งอาจเป็นรายละเอียดหรือแผนปฏิบัติงานของแผนระยะยาว หรือระยะปานกลางก็ได้ มี ระยะเวลาดำเนินการต่ำกว่า 5 ปี (สมพร แสงชัย, 2534: 94) อนึ่ง มีเอกสารฉบับอื่นที่ระบุว่าระยะเวลาระหว่าง 1-2 ปี

โดยหากมีการจัดทำแผนทั้งสามระยะที่สอดคล้องกัน และดำเนินการตามแผนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ก็จะช่วยทำให้สามารถบรรลุผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ทั้งนี้ คำจำกัดความระยะเวลาของแผนทั้งสามประเภทมีหลากหลายตามการใช้แผน เช่น หากเป็นแผนระดับรัฐ ที่ต้องการให้เห็นเป้าหมายระยะยาว แผนระยะยาวอาจจะมีระยะเวลาดั้งแต่ 10 ปี ขึ้นไป โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระบุว่า นโยบายและแผนว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ ซึ่งเป็นแผนระยะห้าปี เป็นแผนระยะปานกลาง แต่หากเป็นองค์กรเอกชน ซึ่งจำเป็นต้องบริหารจัดการให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ ระยะเวลาของแผนแต่ละประเภทจะสั้นลง และหากในอนาคต สังคมจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรวดเร็วยิ่งขึ้นไปอีก คำจำกัดความระยะเวลาของแผนแต่ละประเภท อาจเปลี่ยนแปลงไปให้สั้นลงอีกก็เป็นได้

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2566-2570 ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2546 อีกทั้งได้จัดทำแผนปฏิบัติการรายปี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งแผนทั้งสองอาจเทียบได้ว่าเป็นแผนระยะปานกลาง ดำเนินการสอดคล้องกับแผนระยะยาว คือ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งมีระยะเวลา 20 ปี นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งเป็นแผนระยะสั้น มีการกำหนดรายละเอียดการดำเนินงานรวมถึงงบประมาณ และหน่วยงานรับผิดชอบไว้ในแผนนี้ด้วย

จำแนกตามความครอบคลุมของพื้นที่

เป็นแผนที่ใช้ความครอบคลุมพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เช่น แผนระดับชาติ แผนภูมิภาค แผนจังหวัด แผนตำบล แผนสถานศึกษา เป็นต้น

จำแนกตามวัตถุประสงค์ หรือ เป้าหมาย

เป็นแผนซึ่งจัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายโดยเฉพาะ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ แผนพัฒนาชนบท แผนพัฒนาเขตพิเศษภาคตะวันออก

จำแนกตามลักษณะการใช้

มี 2 ประเภท คือ

1. แผนที่มีวัตถุประสงค์เดียว (Single-Purpose planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติเฉพาะงานหรือเฉพาะความรับผิดชอบหรือเป็นไปตามสภาวะการณ์ ครั้นเมื่องานสำเร็จลุล่วงไปแล้วหรือสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงไป แผนนั้นก็จะถูกยกเลิกไม่ใช้อีกต่อไปหรืออาจเรียกว่า "แผนชั่วคราว" เช่น แผนป้องกันน้ำท่วม แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ อันเป็นผลมาจากสถานการณ์โควิด 19 พ.ศ.2564-2565

2. แผนที่ใช้อย่างต่อเนื่อง (Continuous-Use Planning) เป็นแผนที่ใช้สำหรับเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเป็นประจำด้วยระยะเวลาที่ยาวนาน แม้จะมีผลกระทบต่าง ๆ เกิดขึ้นในขณะดำเนินงาน แผนชนิดนี้จะไม่เปลี่ยนโครงสร้างแต่จะปรับปรุงรายละเอียดให้สามารถดำเนินการต่อไปได้หรืออาจเรียกได้ว่า "แผนถาวร" หรือ "แผนงานหลัก" ได้แก่ นโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายการพัฒนาชนบท นโยบายการลดอัตราการเกิด (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554: 4)

### จำแนกตามมิติองค์กร

แผนประเภทนี้ แบ่งได้ตามระดับการบริหารขององค์กร 4 ระดับ ดังนี้

1. แผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หมายถึง แผนที่นำทาง (Roadmap) เพื่อการเริ่มหรือพัฒนาองค์กรให้เติบโต โดยเชื่อมโยงเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และโครงการต่าง ๆ Sushma Raman (2023) เป็นแผนของระดับผู้บริหาร มักเป็นแผนระยะยาว (Rue & Byars, 1997: 124) เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้วประสานไปยังผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง การวางแผนกลยุทธ์จะกล่าวถึงขอบเขตกว้างๆ ของการจัดกิจกรรมของหน่วยงาน ซึ่งต้องครอบคลุมทรัพยากรทั้งหมดที่หน่วยงานมีอยู่ ตลอดจนการพยากรณ์สภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป้าหมายของการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะมุ่งเน้นให้หน่วยงานเจริญเติบโตและดำรงอยู่ได้ในอนาคต กับการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของหน่วยงาน (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554: 4)

2. แผนยุทธวิธี (Tactical Planning) เป็นแผนที่เกิดจากการกระทำความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลางเพื่อให้หน่วยงานธุรกิจก้าวไปสู่ผลสำเร็จที่วางไว้ ซึ่งเป็นไปตามเป้าหมายยุทธวิธี และสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ มักเป็นแผนระยะสั้น แผนยุทธวิธี จะมีลักษณะเฉพาะเจาะจงและเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำโดยหน่วยงานย่อย การวางแผนยุทธวิธีอยู่ภายใต้ขอบเขตกำหนดของแผนกลยุทธ์ แต่แผนยุทธวิธีจะทำหน้าที่ในการผสมผสานสอดคล้องระหว่างแผนกลยุทธ์ กับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนระดับล่างเข้าด้วยกัน โดยเน้นให้ครอบคลุมในสิ่งที่มีความสำคัญทั้งหมด เช่น ค่าใช้จ่าย รายได้ เวลา และเครื่องมือเครื่องใช้ (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554: 4-5)

3. แผนปฏิบัติการ (Operational Plans) เป็นแผนระยะสั้น มีลักษณะที่เป็นงานที่ต้องทำเป็นประจำทุกวัน ใช้อธิบายเป้าหมายในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในลักษณะที่เป็นหน้าที่เฉพาะของหน่วยงาน การวางแผนปฏิบัติการเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับล่างที่จะต้องกระทำตามเป้าหมายปฏิบัติการ และให้สอดคล้องกับแผนยุทธวิธีและแผนกลยุทธ์ ซึ่งมักเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ซึ่งเป็นทรัพยากรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ (สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2554: 5)

4. แผนรับมือ/แผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน (Contingency Plans) ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ฉับพลัน หลายครั้งจากสาเหตุที่ไม่คาดฝัน โดยเฉพาะจากภัยพิบัติต่าง ๆ แผนรับมือ/แผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน จึงมีการจัดทำแผนรับมือขึ้นสำหรับสถานการณ์ที่เหนือความคาดหมายเหล่านี้ ซึ่งหลายองค์กรมักจะแต่งตั้งคณะทำงานเฉพาะ จากผู้บริหารทุกระดับ จากทุกแผนก เพื่อจัดทำแผนรับมือเหล่านี้ โดยจะมีการระบุอย่างชัดเจนถึงผู้ที่ได้รับการแจ้งเตือนและเป็นไปตามลำดับเพื่อให้สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงที (Walsh, 2012)

### จำแนกแผนตามหน้าที่ดำเนินงาน

การวางแผนโดยจำแนกตามหน้าที่ดำเนินงาน สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554: 5) จำแนกแผนออกได้เป็น 5 ชนิด ได้แก่

1. แผนแม่บท (Master Plan) เป็นแผนที่แสดงถึงโครงสร้างโดยรวมของการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน เกิดจากการรวมแผนทั้งหมดในหน่วยงานเข้าไว้ด้วยกัน

2. แผนหน้าที่ (Functional Plan) เป็นแผนที่ถูกวางขึ้นเพื่อเฉพาะเจาะจงใช้กับกลุ่มงาน แผนปฏิบัติงานจะเป็นแผนย่อยที่อยู่ในแผนใหญ่ที่เรียกว่าแผนแม่บท แผนปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติทราบว่าหน่วยงานจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่ออะไร ตลอดจนแสดงเป้าหมายสุดท้ายที่คาดหวัง

3. แผนงานโครงการ (Project) เป็นแผนที่หน่วยงานทำขึ้นเพื่อตอบสนองนโยบายของหน่วยงานเฉพาะครั้ง มิใช่ทำเป็นประจำสม่ำเสมอ ต้องใช้ปัจจัยจำนวนมาก จากหน่วยงานต่าง ๆ หลายหน่วยงาน การวางแผนงาน โครงการจะช่วยให้หน่วยงานย่อยแต่ละหน่วยงานตระหนักในหน้าที่ และความรับผิดชอบเพื่อประสานให้งานบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. แผนสรุป (Comprehensive Plan) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสรุปรวมแผนที่ตลอดจนแผนงานโครงการที่หน่วยงานกระทำ โดยอาจจำแนกเป็นหมวดหมู่ หรือจำแนกตามขอบเขตของงานหรือระดับความซับซ้อนในการปฏิบัติ เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ การวางแผนประเภทนี้ จะเห็นได้ชัดในการวางแผนบริหารประเทศของรัฐบาล ตัวอย่างเช่น แผนสาธารณสุข แผนการจัดการศึกษา เป็นต้น

5. แผนกิจกรรม (Activity Planning) เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นตารางเวลาของการปฏิบัติงาน (Schedule) แผนกิจกรรมจะแสดงให้เห็นว่า แต่ละหน่วยงานย่อยในหน่วยงานมีหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมอะไร ในช่วงเวลาใด เริ่มต้นเมื่อไร และจะต้องดำเนินกิจกรรมต่อเนื่องกับหน่วยงานใดหรือไม่ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

จำแนกตามความถี่ของการนำแผนไปใช้

เมื่อพิจารณาความถี่ของการนำไปใช้ จะแบ่งแผนออกได้ เป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แผนหลัก (Standing Plan) คือแผนเพื่อแนะแนวการตัดสินใจ ในการจัดการและการดำเนินการในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ ประกอบด้วย 3 กรณี คือ นโยบาย (แผนหลักที่กำหนดแนวทางกว้าง ๆ โดยผู้บริหารองค์กร) กระบวนการ (แผนหลักที่มีรายละเอียดขั้นตอน) และกฎ (แผนหลักที่กำหนดว่ากิจกรรมใดทำได้หรือไม่ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542: 156.)

2. แผนใช้ครั้งเดียว (Single-Use Plan) หมายถึง แผนที่เตรียมขึ้นเพื่อใช้กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวแล้วจะไม่มีโอกาสเกิดขึ้นอีก ประกอบด้วย โครงการ ได้แก่แผนที่ใช้ครั้งเดียวเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง และโปรแกรม (Program) ซึ่งเป็นกลุ่มของภารกิจที่ซับซ้อนเกี่ยวเนื่องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน มีความซับซ้อนกว่าโครงการ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542: 156.) อนึ่ง หากสถานการณ์เอื้ออำนวยจะนำกลับมาใช้ใหม่อีกก็ได้

จากการจำแนกประเภทของแผน หากพิจารณาแผนที่หน่วยงานทางการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนต้องดำเนินการแล้ว แผนที่มีความสำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการไม่ว่าจะคำนึงถึงบริบทของหน่วยงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ระยะเวลา คือแผนกลยุทธ์ที่ต้องมุ่งพัฒนาหน่วยงานไปสู่อนาคตที่สอดคล้องกับภารกิจ นโยบาย ความจำเป็นในพื้นที่ รวมถึงบริบทที่เปลี่ยนไปโดยใช้ศักยภาพภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก ช่วยหนุนเสริมผลักดันให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## แผน ยุทธศาสตร์ระดับต่าง ๆ ของประเทศไทยในปัจจุบัน

หลังจากที่ได้ทราบถึงแนวคิดเบื้องต้นที่เกี่ยวกับแผน ในส่วนนี้ จะนำเสนอ รูปแบบของแผน ของประเทศไทยในปัจจุบัน ตามแนวทางที่คณะรัฐมนตรี ได้มีมติเห็นชอบคราวประชุมวันที่ 4 ธันวาคม 2560 ให้มีแผน 3 ระดับ ได้แก่ แผนระดับที่หนึ่ง แผนระดับที่สอง และแผนระดับที่สาม รายละเอียดดังต่อไปนี้

### แผนระดับที่หนึ่ง

ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561-2580 ซึ่งตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 กำหนดให้หน่วยงานรัฐทุกหน่วยมีหน้าที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ มีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ 6 ยุทธศาสตร์ คือ 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

### แผนระดับที่สอง

มี 4 แผน ได้แก่ 1) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 2) แผนการปฏิรูปประเทศ 3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ 4) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ

#### 1. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

เป็นแผนที่จัดทำขึ้นเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ แบ่งตัวชี้วัดเป็นช่วงๆ 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี ในประเด็นทั้งสิ้น 23 ประเด็น ได้แก่ 1) ความมั่นคง 2) การต่างประเทศ 3) การเกษตร 4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 5) การท่องเที่ยว 6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ 7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล 8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ 9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ 10) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 11) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 12) การพัฒนาการเรียนรู้ 13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี 14) ศักยภาพการกีฬา 15) พลังทางสังคม 16) เศรษฐกิจฐานราก 17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม 18) การเติบโตอย่างยั่งยืน 19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ 20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ 21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ 22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม 23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม โดยในระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ได้มีการประกาศแผนแม่บทเฉพาะกิจ คือแผนแม่บทโควิด ซึ่งเป็นแผนเพื่อดำเนินการระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ.2563-2565 อนึ่ง ในประเด็นการพัฒนา 23 ประเด็น มีประเด็นที่กระทรวงศึกษาธิการ เป็นหน่วยงานหลัก คือ ประเด็นที่ 11 การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต ประเด็นย่อย การพัฒนาผู้เรียนวัยเรียนและวัยรุ่น และประเด็นที่ 12 การพัฒนาการเรียนรู้ และมีประเด็นที่เกี่ยวข้องในประเด็นที่ 1 17 20 และ 21

ในแต่ละแผนแม่บท จะมีตัวชี้วัดระดับแผนแม่บท แผนแม่บทย่อย ตัวชี้วัดแผนแม่บทย่อย ห่วงโซ่คุณค่า ปัจจัยสำคัญภายใต้ห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งห่วงโซ่คุณค่า คือองค์ประกอบ ที่มีความสอดคล้องและสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการดำเนินงาน ไปถึงสิ้นสุดกระบวนการ ที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายแผนแม่บทย่อยนั้นๆ นำไปใช้เป็นข้อมูลประกอบการจัดทำโครงการสำคัญ ซึ่งภายใต้ห่วงโซ่คุณค่า

จะมีองค์ประกอบกับปัจจัย ที่ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายตามห่วงโซ่คุณค่า นั้น โดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระบุรหัสสำหรับองค์ประกอบ เป็น “V” และปัจจัย เป็น “F”

ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 17 มกราคม 2566 คณะรัฐมนตรีได้เห็นชอบให้มีการแก้ไขเพิ่มเติมแผนแม่บท ซึ่งมีการปรับเปลี่ยนรายละเอียด โดยเฉพาะตัวชี้วัดต่าง ๆ

## 2. แผนการปฏิรูปประเทศ

แผนการปฏิรูปประเทศ จัดทำขึ้นเพื่อกำหนดกลไก วิธีการ และขั้นตอนการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ โดยการปฏิรูปประเทศต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ ประกอบด้วย ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคี สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกัน เพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ มีคุณภาพชีวิตที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้ การปฏิรูปประเทศต้องสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งแผนการปฏิรูปประเทศประกอบด้วย 12 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการเมือง 2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน 3) ด้านกฎหมาย 4) ด้านกระบวนการยุติธรรม 5) ด้านเศรษฐกิจ 6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม 7) ด้านสาธารณสุข 8) ด้านสื่อสารมวลชนและเทคโนโลยีสารสนเทศ 9) ด้านสังคม 10) ด้านพลังงาน 11) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ 12) ด้านการศึกษา โดยแผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา มีแผนงานเพื่อการปฏิรูป 5 เรื่อง ได้แก่ 1) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัย 2) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 3) การปฏิรูปกลไกและระบบการผลิตและพัฒนาคู่มือและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐาน 4) การจัดการอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีและระบบอื่น ๆ ที่เน้นการฝึกปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ นำไปสู่การจ้างงานและการสร้างงาน 5) การปฏิรูปบทบาทการวิจัยและระบบธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยออกจากกับดักรายได้ปานกลางอย่างยั่งยืน โดยแผนการปฏิรูปประเทศได้สิ้นสุดในปี พ.ศ. 2565

## 3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

เดิมแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติเป็นแผนที่มีระยะเวลา 4 ปี แต่เพื่อให้สอดคล้องกับช่วงเวลาของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่มีการกำหนดตัวชี้วัดเป็นช่วง ช่วงละ 5 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับปัจจุบันมีระยะเวลา 5 ปี เป็นฉบับที่ 13 พ.ศ.2566-2570 มีจุดมุ่งหมายสูงสุดเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ให้สามารถบรรลุผล ตามเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่า อย่างยั่งยืน” มีเป้าหมายหลัก 5 ประการ ประกอบด้วย 1) การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม 2) การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ 3) การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม 4) การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน และ 5) การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลง ภายใต้บริบทโลกใหม่ และหมุดหมายการพัฒนา 13 ประการ คือ 1) ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตร และเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง 2) ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน 3) ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก 4) ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง 5) ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค 6) ไทยเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลและอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะของอาเซียน 7) ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็งมีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ 8) ไทยมีพื้นที่ และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่

ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน 9) ไทยมีความยากจนข้ามรุ่น และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม 10) ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ 11) ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ 12) ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต 13) ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ ประชาชน ซึ่งภารกิจสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีส่วนที่เกี่ยวข้อง กับ หมายความว่า ในหมายความว่า 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต หมายความว่า 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่น และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม และ หมายความว่า 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

#### 4. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566 - 2570)

นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2566-2570) เป็นกรอบทิศทางในการป้องกัน แจ่งเตือน แก้ไข ระวังยับยั้งภัยคุกคาม เพื่อธำรงไว้ซึ่งความมั่นคงแห่งชาติ และรักษาผลประโยชน์แห่งชาติ อันเป็นเป้าหมายสูงสุดของประเทศ ให้มีความสำคัญกับการขับเคลื่อนกรอบความมั่นคงแบบองค์รวม มุ่งเน้นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ โดยมีได้กำจัดการเฉพาะความมั่นคงของรัฐ แต่ให้รวมถึงความมั่นคงของมนุษย์ และการเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างประเทศ ทั้งนี้ระดับทวิภาคี และพหุภาคี แบ่งเป็น 2 หมวดประเด็น 17 นโยบายและแผนความมั่นคง ดังนี้ หมวดประเด็นความมั่นคง ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ 2) การปกป้อง อธิปไตยและผลประโยชน์ของชาติ และการพัฒนาศักยภาพการป้องกันประเทศ 3) การรักษาความมั่นคง และผลประโยชน์ของชาติ พื้นที่ชายแดน 4) การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล 5) การป้องกัน และแก้ไขปัญหายาเสพติดชายแดนภาคใต้ 6) การบริหารจัดการผู้หลบหนีเข้าเมือง และผู้โยกย้ายถิ่นฐานแบบไม่ปกติ 7) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย 10) การป้องกันและแก้ไขปัญหาคาความมั่นคงทางไซเบอร์ 11) การป้องกัน และแก้ไขปัญหาคาการก่อการร้าย 12) การสร้างดุลยภาพระหว่างประเทศ 13) การบริหารจัดการภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข และโรคติดต่ออุบัติใหม่ และหมวดประเด็นศักยภาพความมั่นคง 14) การพัฒนาศักยภาพการเตรียมพร้อมแห่งชาติ และการบริหารจัดการวิกฤตการณ์ระดับชาติ 15) การพัฒนาระบบข่าวกรองแห่งชาติ 16) การบูรณาการข้อมูลด้านความมั่นคง 17) การเสริมสร้างความมั่นคงเชิงพื้นที่

#### แผนระดับที่สาม

แผนระดับที่สาม เป็นแผนเชิงปฏิบัติที่ถ่ายแผนระดับที่ 1 และ 2 สู่การปฏิบัติ มี 2 ลักษณะ ได้แก่ แผนปฏิบัติราชการ ซึ่งเป็นแผนของหน่วยงาน และแผนปฏิบัติการด้าน ซึ่งเป็นประเด็นร่วมบูรณาการระหว่างหน่วยงาน และจะต้องมีเท่าที่จำเป็นเท่านั้น หากบัญญัติโดยกฎหมาย อย่างน้อยที่สุด คือพระราชกฤษฎีกา หรือความจำเป็นอื่นใด ซึ่งตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 16 ที่แก้ไขเพิ่มเติมโดยมาตรา 4 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผนห้าปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ยังได้ระบุหน่วยราชการระดับกรมขึ้นไป จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี

(สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2566) อีกด้วย อีกทั้งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2546 กำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้จัดทำ**แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2566-2570** และเพื่อขับเคลื่อนแผนต่าง ๆสู่การปฏิบัติ จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงได้จัดทำแผนข้างต้น เป็นแผนระดับสามให้มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนระดับที่หนึ่ง และระดับที่สอง โดยเฉพาะแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ที่เป็นแผนสำคัญเมื่อมีการพิจารณาจัดสรรทรัพยากรโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

นอกจากแผนระดับที่สามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดทำขึ้น ยังมีแผนระดับที่สามที่สำคัญอีกแผนหนึ่งต่อการวางแผนการศึกษา ได้แก่ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2560 - 2579 ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ด้านการศึกษาระยะยาว จัดทำโดยสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา แผนดังกล่าว มุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงาน และการพัฒนาประเทศ เพื่อให้หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้นำไปเป็นกรอบและแนวทาง การพัฒนาการศึกษา และการเรียนรู้สำหรับพลเมืองทุกช่วงวัยตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิต ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และของโลก ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งความเป็นพลวัต เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้ว ซึ่งภายใต้กรอบแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ได้กำหนดสาระสำคัญสำหรับบรรลุปเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษาใน 5 ประการ ได้แก่ การเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา (Access) ความเท่าเทียมทางการศึกษา (Equity) คุณภาพการศึกษา (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และตอบโจทย์บริบทเปลี่ยนแปลง (Relevancy) ในระยะ 20 ปีข้างหน้า และมียุทธศาสตร์ 6 ประการ คือ 1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคม และประเทศชาติ 2) การผลิต และพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ 3) การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 4) การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา 5) การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม 6) การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

รายละเอียดแผนต่าง ๆ สามารถ download ได้จาก QR Code ในภาคผนวก ข และสำหรับเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแผนแม่บทฯ และแผนอื่นๆ ที่จัดทำโดยสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มักจะมีการปรับปรุงข้อมูลอยู่เสมอ สามารถ download จาก website ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ดังนี้ <http://nscr.nesdc.go.th/>

## กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการจัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น เพื่อให้การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปตามเจตนารมย์ดังกล่าวข้างต้น ภายใต้ความสามารถของหน่วยงานในการระดมสรรพกำลังและทรัพยากร ตลอดจนการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ ในการดำเนินงานอย่างรอบคอบและชัดเจนว่า จะสามารถนำหน่วยงานไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงจำเป็นต้องวางแผนพัฒนาการศึกษาโดยให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคต ในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น ได้นำเอาหลักการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาใช้ในการบริหารหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มุ่งเน้นกระบวนการสร้างคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาชาติ สามารถนำหน่วยงานไปสู่ทิศทางที่ต้องการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี สังคม สิ่งแวดล้อม รวมถึงการเป็นโลกดิจิทัลที่มีการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Digital Disruption) ซึ่งปัจจัยดังกล่าวล้วนส่งผลต่อการวางแผนและกำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันการสร้างความมั่นคง และการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศ

### การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางการดำเนินงานวิธีหนึ่งที่นักบริหารนิยมนำมาใช้ในกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และกำกับ ติดตาม ตลอดจนประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์ขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กรที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้ผู้บริหารองค์กรได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารแบบองค์รวมนั่นเอง

#### ความหมายเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปหมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์กรในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งอาจก่อให้เกิดโอกาส หรืออุปสรรคแก่องค์กรได้ องค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เพื่อหาจุดแข็งหรือ

จุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการบริหารโดยคำนึงถึงลักษณะการดำเนินงานขององค์กรในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร การปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

#### หลักการสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวของหน่วยงานได้อย่างไรนั้นมีหลักสำคัญดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ทิศทาง และวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางของหน่วยงาน และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้นักบริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์ยังนำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์กรค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุดต่อหน่วยงาน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง ทั้งนี้ เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการนำแนวทางในการดำเนินงานที่หน่วยงานที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักบริหาร

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของนักบริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญโดยเฉพาะในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของนักบริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การบริหารเชิงกลยุทธ์ จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพให้แก่หน่วยงาน และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อม นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

6. การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ การตรวจสอบและกำกับติดตามไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

### กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

Schermerhorn (1999: 164) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ หรือเป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์การในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ ในขณะที่ โกลด์ อินทวงศ์ (2548: 1) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารเพื่อการจัดการหรือวางแผนที่มุ่งพิจารณาถึงทิศทางระยะยาวที่มีคุณภาพ ทั้งนี้เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ จอห์น เอ เพียร์ซ และริชาร์ด บี โรบินสัน. (2546: 30) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ว่าเป็น ชุดของการตัดสินใจและการกระทำที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ในการจัดสร้างแผนและการปฏิบัติตามแผนที่ได้ออกแบบมาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท นอกจากนี้ยังพบว่า สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554: 11-12) ได้กำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ

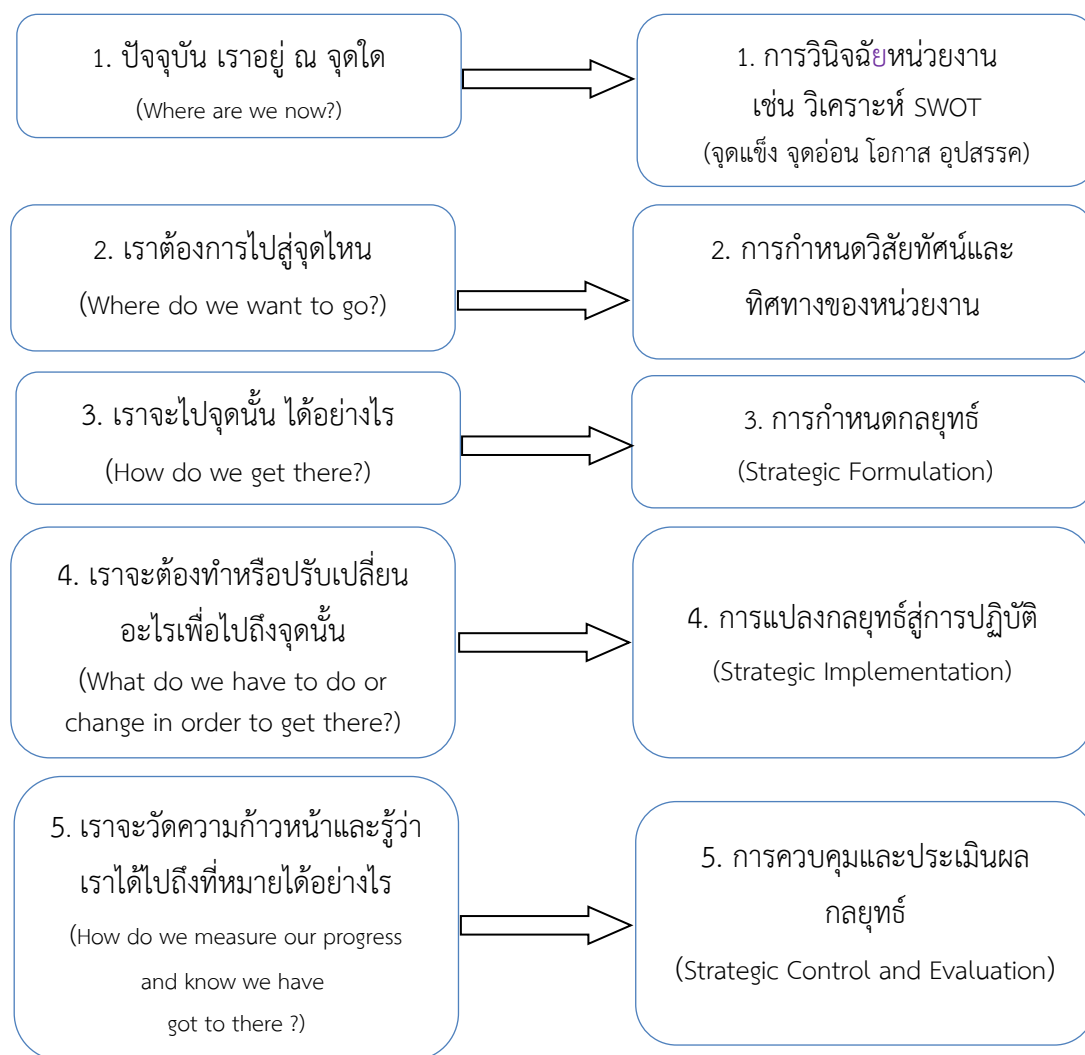
1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) หรือการจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) มี 3 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาสภาพของหน่วยงาน เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่า สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงบริบทปัจจุบันของหน่วยงาน ดังคำถามที่ว่า ปัจจุบันหน่วยงานเรา อยู่ ณ จุดใด (Where are we now?) 2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนผลลัพธ์ปลายทางที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของหน่วยงาน ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งการกำหนดทิศทางของหน่วยงานเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุด คือ หน่วยงานของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?) 3) การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพของหน่วยงานและการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน จัดทำเป็น กลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งกำหนดเป็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แนวทางพัฒนา ซึ่งเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่าเราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อหน่วยงานได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางการพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์หากขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่าห่วงก็ไม่สัมฤทธิ์ผลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำหรือเปลี่ยนแปลงอะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there?)

3. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและความล้มเหลวของโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน ซึ่งวิธีการ

ในการติดตามประเมินผล โดยเฉพาะการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามตัวชี้วัดความสำเร็จที่ได้กำหนดไว้จะตอบคำถามที่ว่า เราจะวัดความก้าวหน้าและรู้ว่าเราได้ไปถึงที่หมายได้อย่างไร (How do we measure our progress and know we have got to there ?)

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้นเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้



ภาพที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างคำถามทางกลยุทธ์และองค์ประกอบของการบริหารกลยุทธ์

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การจัดการบริหารหน่วยงานอย่างเป็นระบบโดยกำหนดทิศทางในอนาคตไว้ ซึ่งต้องอาศัยการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนในหน่วยงาน แล้วกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้สามารถนำไปดำเนินการให้บรรลุทิศทางตามที่ได้กำหนดไว้ ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นการบริหารโดยคำนึงถึงลักษณะการดำเนินงานของหน่วยงาน ในเรื่องของการดำเนินงานในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร และการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารหน่วยงานในส่วนต่าง ๆ

## การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

กลยุทธ์ เป็นคำที่มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกโบราณ ซึ่งเป็นคำที่ใช้ในความหมายของศิลป์และศาสตร์เกี่ยวกับยุทธการทางทหารซึ่งคำศัพท์ “กลยุทธ์” หรือ “Strategy” นั้นมาจาก คำสองคำรวมกันคือ “Stratos” ซึ่งหมายถึง “ กองทัพ” และ “ Legei” ซึ่งหมายถึง “การนำหรือผู้นำ” กล่าวอีกนัยหนึ่ง กลยุทธ์หมายถึง เรื่องของการวางแผนยุทธศาสตร์บัญชาการรบเพื่อนำกองทัพเข้ารุกศัตรูเพื่อชัยชนะ โดยการใช้สรรพกำลังและเทคนิควิธีอันชาญฉลาดให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลนั่นเอง ต่อมาได้ถูกนำมาใช้ในการวางแผนบริหารหน่วยงาน โดยหมายถึงวิธีการที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นได้มีวิวัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง และเป็นแผนที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรสูงสุด ด้วยวิธีการกำหนดทิศทางอย่างรู้เท่าทันล่วงหน้าเกี่ยวกับข้อจำกัดหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนเพื่อสร้างอนาคตโดยให้ความสำคัญกับวิธีการที่จะทำให้หลุดพ้นจากสภาพปัญหาเดิม ๆ หรือสถานการณ์ที่อาจล้าหลัง โดยมองข้ามกิจกรรมรายละเอียดของงานประจำที่ทำอยู่ สร้างภาพอนาคตที่ดีกว่า ที่เหมาะสมกว่า และที่เป็นไปอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในอนาคต ทั้งนี้ อาจด้วยวิธีการที่ประหยัดทรัพยากรมากที่สุด โดยอาศัยพื้นฐานความเข้าใจเหตุการณ์และความเป็นไปของสภาพแวดล้อมภายนอก จากการวิเคราะห์ว่าอะไร คือ โอกาสและข้อจำกัดโดยการตรวจสอบทรัพยากรที่มีอยู่ว่ามีจุดอ่อน หรือจุดแข็ง ในด้านใดและอะไรบ้าง ซึ่งจากความรู้เขาคือ รู้สภาพแวดล้อมภายนอก และรู้เรารู้ จุดอ่อนจุดแข็งของตน ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถวางแผนกลยุทธ์ที่ดีและมีความเหมาะสมสำหรับหน่วยงานได้

### ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

**กลยุทธ์ (Strategy)** เป็นคำที่มีความหมายกว้างและมักจะใช้ในความหมายที่แตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน การที่จะวางแผนกลยุทธ์ได้เหมาะสมจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า การวางแผนกลยุทธ์ให้ชัดเจน ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ ดังนี้

**การวางแผนกลยุทธ์** เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะยาวของหน่วยงาน (Long Range Goals) การเลือกวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น

**การวางแผนกลยุทธ์** เป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับ 1) วิเคราะห์สภาพแวดล้อม 2) ระบุธรรมชาติของหน่วยงาน 3) กำหนดจุดหมาย และ 4) จำแนก ประเมิน และเลือกแนวการปฏิบัติสำหรับหน่วยงาน

**การวางแผนกลยุทธ์** เป็นการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง มีขอบเขตเวลาระยะยาวที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผนของผู้บริหารหรือแผนงานระดับล่าง ซึ่งมีขอบเขตเวลาสั้นกว่า แผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปแล้วจำแนกเป็นแผนระยะยาว ระยะปานกลาง และระยะสั้น ทรัพยากรและเทคโนโลยีกับกิจกรรมที่กำหนดไว้อย่างเฉพาะเจาะจงเท่านั้น

**การวางแผนกลยุทธ์** เป็นกระบวนการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำในการเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่กระทบกับองค์กร เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการแก้ไขและต้องป้องกัน และเตรียมการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว

**การวางแผนกลยุทธ์** เป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง แผนกลยุทธ์จะครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดขอบเขตของกิจกรรมองค์กรในระยะยาวที่ออกแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

**กล่าวโดยสรุป** การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับการมองไปสู่อนาคต ภายใต้การพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการใช้ความสามารถของหน่วยงานเพื่อระดมทรัพยากรมาใช้และการพิจารณาถึงทางเลือกต่าง ๆ อย่างรอบคอบและชัดเจนว่าจะสามารถนำหน่วยงานไปสู่ภารกิจและเป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนั้นการวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ทุกปัจจัยที่คาดว่าจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและที่จะมีผลกระทบต่อหน่วยงาน ทั้งในด้านโอกาสและอุปสรรคเพื่อจะบอกถึงทิศทางที่หน่วยงานกำหนดขึ้นอย่างชัดเจนเพื่อการปฏิบัติในอนาคต

#### ลักษณะพื้นฐานของแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นระบบการวางแผนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีใช่เป็นการจัดทำแผนดำเนินงานหรือโครงการต่าง ๆ โดยตรง แต่เป็นแนวคิดที่พิจารณาแผนการดำเนินงานของหน่วยงานทั้งหมด รวมทั้งการจัดลำดับก่อนหลังของการปฏิบัติ พิจารณาจัดสรรทรัพยากร ตลอดจนการพิจารณาผลกระทบที่จะมีต่อนโยบายและวัตถุประสงค์ในปัจจุบันประกอบกันไปกับการที่จะต้องพิจารณาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และนโยบายนั้น ๆ ที่หน่วยงานจะยึดถือเป็นแนวปฏิบัติโดยรอบระยะเวลาในการดำเนินงาน สำหรับการวางแผนกลยุทธ์ จะมีลักษณะที่สำคัญโดยทั่วไป คือ

1. เป็นแผนระยะกลาง (Medium-Range Plan) แบบหนึ่งที่ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ทั้งหมดของหน่วยงาน อันหมายถึงแผนงานที่กำหนดทิศทางและแนวทางสำหรับแผนงานและโครงการในระยะสั้นอย่างครบถ้วนทั้งหมด
2. เป็นแผนงานตามหน้าที่ (Functional Plans) และโครงการ (Projects) ต่าง ๆ เอามารวมไว้ด้วยกันในทิศทางเดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน
3. เป็นแผนที่มีความคิดเห็นและเป็นที่ยอมรับร่วมกันทั้งหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานพร้อมเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นข้อจำกัด และอยู่ในฐานะที่พร้อมจะทำประโยชน์จากโอกาสภายนอกที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

หากพิจารณาถึงความหมายและลักษณะโดยทั่วไปของการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าวข้างต้น จะพบว่า แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นั้น จัดเป็นแผนกลยุทธ์ประเภทหนึ่งที่เป็นแผนระยะปานกลาง ที่มีรอบระยะเวลาการพัฒนาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามเป้าหมายของเขตพื้นที่การศึกษา กล่าวคือ เป็นแผนที่ใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ ซึ่งอาจเป็นแผน 3 ปี แผน 4 ปี หรือแผน 5 ปี (แต่ไม่เกิน 5 ปี) แล้วแต่ความเหมาะสมตามบริบทของหน่วยงาน ปัจจุบันห้วงระยะเวลาของแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ คราวละ 5 ปี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561-2580 และแผนประเภทยุทธศาสตร์กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) แผนปฏิบัติราชการ 5 ปี และแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ.2566-2570) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น

## การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แนวคิด หลักการ และความสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ การให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาตามแนวทาง เป้าหมาย อุดมการณ์ของกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 ได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินการจัดทำแผนพัฒนาการจัดการศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น ที่ยึดแนวคิดพื้นฐาน หลักการ ให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ การเปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมตลอดในกระบวนการดำเนินการ ทั้งนี้ เพื่อมุ่งสร้างคุณภาพตามที่ระบุไว้ในมาตรฐานการศึกษาชาติ

การวางแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ **1) การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน** เป็นการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งแยกปัจจัยที่วิเคราะห์ออกเป็น การวิเคราะห์ที่มีส่วนได้ส่วนเสียและการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน หรือเรียกอีกอย่างว่าสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน ซึ่งการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบถึงบริบทปัจจุบันของหน่วยงานดังคำถามที่ว่า ปัจจุบันหน่วยงานเราอยู่ ณ จุดใด (Where are we now?) **2) การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน** เป็นการกำหนดทิศทางที่หน่วยงานต้องการมุ่งไปสู่ เปรียบเสมือนผลลัพธ์ปลายทางที่หน่วยงานต้องการบรรลุ ในการกำหนดทิศทางการพัฒนาของหน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วยการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งการกำหนดทิศทางของหน่วยงานเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่สำคัญที่สุดและเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุด คือ หน่วยงานของเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to go?) และ **3) การกำหนดกลยุทธ์** เป็นการนำข้อมูลและปัจจัยที่ได้จากการวิเคราะห์สถานภาพของหน่วยงานและการกำหนดทิศทางของหน่วยงาน จัดทำเป็นกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ซึ่งกำหนดเป็นกลยุทธ์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แนวทางพัฒนา ซึ่งเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่าเราจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร (How do we get there?)

## เค้าโครงแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

เค้าโครงแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยสาระสำคัญ 3 ส่วน ดังนี้ คือ

**ส่วนที่ 1 บทนำ** จะประกอบด้วยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับ กฎหมาย แผน นโยบายสำคัญที่เกี่ยวข้องมาตรฐานการศึกษาชาติ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลต่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวโน้มเด็กและเยาวชนในอนาคต พระบรมราโชบายเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา ผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญ และสรุปประเด็นสำคัญที่พบจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

**ส่วนที่ 2 สาระสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน** จะประกอบด้วยเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

**ส่วนที่ 3 การขับเคลื่อนแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ** จะประกอบด้วย เนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการบริหารแผนสู่การปฏิบัติ เจาะใจความสำเร็จ

**หมายเหตุ** ส่วนภาคผนวกท้ายเล่ม นั้น ควรประกอบด้วยเอกสารอ้างอิงสำคัญ กฎหมาย ระเบียบ แผนที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผังความเชื่อมโยง นิยามคำสำคัญ คำสั่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ

#### ตัวอย่างดังในภาคผนวก ค

##### การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน

การศึกษาสถานภาพของหน่วยงาน เป็นการศึกษาเพื่อให้รู้ว่าหน่วยงานมีสถานภาพเป็นอย่างไร โดยวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกิจและผลผลิตหลักของหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในหน่วยงาน รวมทั้งการประเมินสถานภาพหน่วยงาน ผลจากการศึกษาสถานภาพจะทำให้ทราบว่า หน่วยงานมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม มีโอกาส อุปสรรค จุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไรบ้าง เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปกำหนดทิศทางการพัฒนาหน่วยงานต่อไป การศึกษาสถานภาพหน่วยงาน มีดังนี้

##### วิเคราะห์ภารกิจและผลผลิตหลัก

หน่วยงานทางการศึกษา จัดตั้งขึ้นเพื่อให้ปฏิบัติภารกิจที่กำหนดไว้ (Assigned Mission) ในการจัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจะเป็นคนดี เก่งและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข หน่วยงานต้องตระหนักในการกิจโดยมุ่งกำหนดเป้าหมาย วางแผนและดำเนินงานสู่ความสำเร็จ อย่างไรก็ตามการกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมดำเนินงาน ต้องคำนึงถึง กฎหมาย นโยบาย ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ และความคาดหวังของผู้เกี่ยวข้อง โดยศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนการศึกษาแห่งชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายและจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลผลิตของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนความคิดเห็นและความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคม รวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

ผลผลิตหลัก (Outputs) คือ การตอบคำถามว่าอะไรที่ได้รับจากการดำเนินการผลิตหรือให้บริการ ในส่วนของผลผลิตของส่วนราชการต้องส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่รัฐคาดหวัง ซึ่งกำหนดมาจากความต้องการของประชาชนและสังคม สำหรับผลผลิตของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงาน, 2565: 103) คือ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับเด็กวัยเรียน 6 กลุ่ม ได้แก่ ผลผลิตผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา ผลผลิตผู้จบการศึกษาภาคบังคับ ผลผลิตผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย ผลผลิตเด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสมรรถภาพ ผลผลิตเด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษา

ขั้นพื้นฐาน และผลผลิตเด็กผู้มีความสามารถพิเศษได้รับการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งจัดได้ว่าทั้ง 6 กลุ่ม เป็นผลผลิตหลัก และตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### วิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง ผู้ที่ได้รับผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ ทั้งทางตรงและทางอ้อม จากการดำเนินการตามบทบาทและภารกิจของหน่วยงาน เช่น ผู้ปกครอง ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่น บุคลากรที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา รวมถึงผู้รับบริการ คือ นักเรียน

##### 1. ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน มีความสำคัญต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลักของหน่วยงานตลอดจนกลยุทธ์ แนวทางการพัฒนาได้ถูกต้อง ตรงกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งมีอิทธิพลต่อการวางแผนและการดำเนินงานของหน่วยงาน จำแนกได้เป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหน่วยงาน (Internal Stakeholders) ได้แก่ ผู้บริหาร และบุคลากรระดับปฏิบัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกคน ครูและบุคลากรทางการศึกษา

1.2 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders) เช่น นักเรียน ผู้ปกครอง สถานประกอบการ ผู้รับจ้าง เป็นต้น

1.3 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกหน่วยงาน (External Stakeholders) เช่น สมศ. ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สื่อมวลชน NGO คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน รวมทั้งกลุ่มการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นต้น

##### 2. ขั้นตอนและกระบวนการวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2.1 สรุปรวบรวมภารกิจของหน่วยงานเพื่อวิเคราะห์หาผลผลิตและบริการที่สำคัญของแต่ละภารกิจ และนำมากำหนดกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของแต่ละผลผลิตและบริการที่สำคัญ

2.2 จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญของหน่วยงาน โดยที่เหมาะสมตามประเภทของผลผลิตและบริการ และความสัมพันธ์ของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับหน่วยงาน โดยดูว่า อะไรคือสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการจากหน่วยงานและอะไรที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจะมอบให้หน่วยงาน

2.3 จำแนกกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีในอนาคตโดยศึกษาจากความท้าทายเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน นวัตกรรม โครงสร้างประชากร สภาพภูมิศาสตร์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดผลผลิตและบริการใหม่ ๆ ของหน่วยงานด้วย

2.4 รวบรวมข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในอดีต ปัจจุบันและในอนาคต รวมทั้งวิเคราะห์ข้อร้องเรียน และคำชมเชยเพื่อนำมาใช้เป็นปัจจัยนำเข้า ในการวางแผนของหน่วยงาน จัดลำดับความสำคัญของการให้บริการหรือส่งมอบบริการ ออกแบบกระบวนการเพื่อสร้างหรือปรับปรุงการให้บริการ นำเสนอการให้บริการที่เหมาะสม รวมทั้งหาโอกาสในการพัฒนาบริการที่จะพึงมีในอนาคต

2.5 วิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามประเภท ดังตัวอย่างตารางการวิเคราะห์ ดังนี้

ตัวอย่าง ตารางวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการ (Stakeholders)

| กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)                                       | บริการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ต้องการจากหน่วยงาน                                                                                                      | ความต้องการ/ความคาดหวัง จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                                                                        | แนวทางและวิธีการ สื่อสารระหว่างกัน                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในหน่วยงาน (Internal Stakeholders)</b>            |                                                                                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                                          |
| 1.1 ผู้บริหาร และ บุคลากรในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา                         | 1. ขวัญและกำลังใจที่ดี<br>2. ความก้าวหน้าในอาชีพ<br>ฯลฯ                                                                                               | 1.ปฏิบัติงานดี งานมีคุณภาพ<br>2. มีความรับผิดชอบ ทุ่มเท และเสียสละให้กับหน่วยงาน<br>ฯลฯ                                | 1. คำสั่งแบ่งงานมอบหมายงาน<br>2. การประชุม อบรม สัมมนา<br>3. การศึกษาด้วยตนเอง<br>ฯลฯ                                    |
| 1.2 ผู้บริหาร ครู และ บุคลากรของสถานศึกษา                                      | 1. มอบหมายงานได้ตรงตาม วิชาเอก ความรู้ ความสามารถ<br>2. มีสื่อ วัสดุ ครุภัณฑ์ เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ ทันสมัย เอื้อต่อการปฏิบัติงาน<br>ฯลฯ | 1.ผู้บริหาร มีภาวะผู้นำ<br>2.ครู สอนดี ดูแลเอาใจใส่นักเรียน<br>3. เป็นแบบอย่างที่ดี<br>ฯลฯ                             | 1. คำสั่งมอบหมายงาน<br>2. การประชุม อบรม สัมมนา<br>3. ศึกษาด้วยตนเอง<br>ฯลฯ                                              |
| <b>2. มีส่วนได้ส่วนเสียโดยตรงในการรับบริการ (Marketplace Stakeholders)</b>     |                                                                                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                                          |
| 2.1 นักเรียน                                                                   | 1.จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ นักเรียนได้มาตรฐานมีคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรให้ นักเรียนเป็นคนดี คนเก่งและ เรียนรู้มีความสุข<br>ฯลฯ               | 1. ตั้งใจศึกษาเล่าเรียน<br>2. มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามหลักสูตร<br>3 .ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้ อย่างมีความสุข<br>ฯลฯ | 1.การจัดกระบวนการ เรียนรู้ตามหลักสูตร<br>2. การปลูกฝังคุณลักษณะที่ พึงประสงค์ โดยกิจกรรม พัฒนาผู้เรียนที่หลากหลาย<br>ฯลฯ |
| 2.2 ผู้ปกครอง                                                                  | 1.จัดการศึกษาให้บุตรหลาน อย่างเสมอภาคและมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน<br>2. ผู้บริหาร ครู บุคลากรมี คุณธรรมจริยธรรม<br>ฯลฯ                                      | 1. ผู้ปกครองดูแลเอาใจใส่นักเรียนและสนับสนุน ส่งเสริมให้ได้เรียนอย่าง ต่อเนื่องจนจบหลักสูตร<br>ฯลฯ                      | 1. ประชุมผู้ปกครอง<br>2. รายงานผลการเรียน และผลงานนักเรียน อย่างสม่ำเสมอ<br>ฯลฯ                                          |
| 2.3 อื่น ๆ (ระบุ)                                                              |                                                                                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                                          |
| <b>3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสังคมแต่อยู่นอกหน่วยงาน(External Stakeholders)</b> |                                                                                                                                                       |                                                                                                                        |                                                                                                                          |
| 3.1 ชุมชน                                                                      | 1. โรงเรียนเป็นหน่วยงานหลัก ใน การพัฒนาคนในชุมชน<br>2. การจัดการศึกษาให้ตรงกับ ความต้องการของชุมชน<br>ฯลฯ                                             | 1. ตระหนัก เห็นความ สำคัญของ การศึกษา และมีจิตสำนึกในการ พัฒนาท้องถิ่นของตนเอง<br>2. การตรวจสอบคุณภาพการทำงาน<br>ฯลฯ   | 1. ประ ช า สัม พันธ์ ด้วยวิธีที่หลากหลาย<br>2.ประชุม สร้างความรู้ ความเข้าใจร่วมกัน<br>ฯลฯ                               |
| 3.2 องค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น                                                  | 1.ตระหนักให้ความสำคัญและ สนับสนุนการศึกษารวมถึงมี จิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่น ของตน<br>ฯลฯ                                                             | 1.โรงเรียนเป็นหน่วยงานหลัก ในการพัฒนาคนในชุมชน<br>2.โรงเรียนจัดการศึกษามีคุณภาพ และสอดคล้องกับท้องถิ่น<br>ฯลฯ          | ประชาสัมพันธ์ด้วยวิธีการ ที่หลากหลาย<br>ฯลฯ                                                                              |

| กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>(Stakeholders) | บริการที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย<br>ต้องการจากหน่วยงาน | ความต้องการ/ความคาดหวัง<br>จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย                             | แนวทางและวิธีการ<br>สื่อสารระหว่างกัน                                             |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 3.3 สมศ.                                    | 1. ประเมินมาตรฐานภายนอก<br>และให้การรับรอง<br>ฯลฯ   | 1. หลักเกณฑ์และวิธีการ<br>ประเมินมีความเป็นไปได้<br>สอดคล้องกับสภาพจริง<br>ฯลฯ | 1. การให้ข้อมูล ข้อเสนอแนะ<br>และความคิดเห็น<br>2. การเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร<br>ฯลฯ |
| 3.4 อื่น ๆ (ระบุ)                           |                                                     |                                                                                |                                                                                   |

2.6 ให้เรียงลำดับความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อประโยชน์ในการจัดทำ  
กลยุทธ์และเรียงลำดับความสำคัญกลยุทธ์ แนวทางการพัฒนา

2.7 นำผลการวิเคราะห์จากตารางวิเคราะห์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้รับบริการกลุ่มที่  
เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก เช่น ผู้ปกครอง สมศ. อปท. ฯลฯ ให้นำไปวิเคราะห์ต่อในสภาพแวดล้อม  
ภายนอก ว่าเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อหน่วยงาน และกลุ่มที่เป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและภายใน เช่น นักเรียน  
ครูและบุคลากรทางการศึกษา ว่าเป็นจุดแข็ง หรือจุดอ่อนของหน่วยงานเพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ และ  
แนวทางการพัฒนาที่เหมาะสมต่อไป

#### วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน  
ของหน่วยงานทั้งในแง่เชิงบวกและเชิงลบ โดยสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้จะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่  
ตลอดเวลาอันจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่หน่วยงาน  
จะต้องติดตามและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเหล่านั้น เพื่อประเมินหา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เพื่อ  
นำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการประเมินสภาพของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไรและพัฒนาไปในทิศทางใด

##### 1. เครื่องมือและเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในหน่วยงาน ด้วยเครื่องมือต่าง ๆ  
ที่เหมาะสม สามารถใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ โดยใช้ข้อมูลสารสนเทศพื้นฐานที่ครอบคลุม  
สิ่งที่มีอิทธิพล ความเสี่ยง ความท้าทายและข้อกำหนดที่สำคัญอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อโอกาสและทิศทางใน  
อนาคตของหน่วยงานและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการมองการณ์ไกลเท่าที่เป็นไปได้ เพื่อเป็น  
แนวทางในการตัดสินใจ การจัดสรรทรัพยากร รวมถึงการบริหารจัดการโดยรวม ซึ่งมีเครื่องมือและเทคนิค  
สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เช่น

1.1 Five Forces Model เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่  
หน่วยงานแข่งขันอยู่จะช่วยให้หน่วยงานเข้าใจสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค  
(Threats) ของหน่วยงานได้อย่างชัดเจน ในภาคธุรกิจจะโดยคำนึงถึง 5 ปัจจัยที่สำคัญ คือ

- 1) การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Internal Rivalry)
- 2) คู่แข่งรายใหม่ (New Entry)
- 3) สิ่งทดแทน (Substitute)
- 4) อำนาจต่อรองของผู้ส่งมอบสินค้า (Supplier) และ
- 5) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Buyer Power)

1.2 PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน โดยพิจารณาถึงความมั่นคงทางการเมือง (Political) สภาพเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) เทคโนโลยี (Technology) กฎหมาย (Legal) ผลกระทบในด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

1.3 Value Chain Model เป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ขีดความสามารถและศักยภาพภายในหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์กิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (As Is) พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ในลักษณะที่ควรเป็น (To Be) เพื่อก่อให้เกิดคุณค่าหาช่องว่าง (Gap) ที่มีอยู่ เพื่อจัดทำเป็นแนวทางในการลดช่องว่างดังกล่าว

1.4 SWOT Analysis เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน เพื่อให้ทราบบริบทของหน่วยงานว่าเป็นอย่างไร เมื่อมีการประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน จะพบว่า มีปัจจัยใดที่เป็นโอกาสหรือข้อจำกัด และจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไรต่อหน่วยงาน หรือเข้ามาส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน รวมถึงเป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของหน่วยงานได้ สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง รวมถึงทำให้บุคลากรทุกระดับได้รับรู้และตระหนักร่วมกันตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อทำให้เกิดความร่วมมือในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน SWOT Analysis จึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญต่อการวิเคราะห์บริบทอย่างเป็นระบบก่อนวางแผนการบริหารการศึกษา ในที่นี้แนะนำการใช้ SWOT Analysis ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

## 2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis

ในที่นี้ จะนำเสนอการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ซึ่งจะมีส่วนประกอบ ประเด็นการวิเคราะห์ และวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ดังนี้

### 2.1 องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (External Environment)

องค์ประกอบของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมของหน่วยงานโดย SWOT Analysis ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weaknesses) โดยทำการวิเคราะห์เฉพาะปัจจัยที่มีอิทธิพล/สภาพปัจจุบัน ปัญหาต่อการปฏิบัติงานตามภารกิจของหน่วยงาน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้ บรรลุวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

#### 1) สภาพแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

Strengths (จุดแข็ง: **S**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง ข้อดีหรือข้อเด่นที่จะทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

Weaknesses (จุดอ่อน: **W**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานที่เป็นจุดอ่อน ข้อด้อยหรือจุดที่ควรพัฒนาส่งผลเสียต่อการดำเนินงานของหน่วยงานที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

#### 2) สภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

Opportunities (โอกาส: **O**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นโอกาส เอื้ออำนวยหรือสนับสนุนหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์

Threats (อุปสรรค: **T**) หมายถึง ปัจจัยหลักของสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่เป็นอุปสรรค ภัยคุกคามหรือข้อจำกัดที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่ประสบผลสำเร็จ หรือยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์

## 2.2 รูปแบบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นการวิเคราะห์สภาพที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) โดยพิจารณาถึงแนวโน้มของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคงอยู่และการขยายตัวของภารกิจหน่วยงาน มีทั้งปัจจัยที่เป็นโอกาสและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงานซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ หรือควบคุมได้ในระยะสั้น ๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางด้านการศึกษาศาสนาสามารถใช้หลักการวิเคราะห์ที่เรียกว่า **STEP หรือ C-PEST** ซึ่งมีปัจจัยที่ต้องนำมาวิเคราะห์ ดังนี้

**แบบ STEP** คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่นำปัจจัย 4 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ได้แก่

1. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio – cultural Factors: **S**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิดอนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชน ที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ

2. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: **T**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: **E**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

4. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors: **P**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

**แบบ C-PEST** คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานนำปัจจัย 5 ด้านที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ มาวิเคราะห์ ให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(Stakeholders) ได้แก่

1. ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors: **C**) เป็นการวิเคราะห์ ในเรื่องผู้รับผลประโยชน์ ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ปกครอง ชุมชนที่อยู่โดยรอบ/สภาพของคู่แข่งและการแข่งขัน ฯลฯ

2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal Factors: **P**) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง รัฐธรรมนูญ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ร.บ.การศึกษาภาคบังคับ มาตรฐานการศึกษา หลักสูตร นโยบายรัฐบาล นโยบายกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานต้นสังกัด กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการหน่วยงาน ฯลฯ

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors: E) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องสภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจของผู้ปกครอง ภาวะทางการเงิน การว่างงาน อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ อัตราดอกเบี้ย และการลงทุนต่าง ๆ ฯลฯ

4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural Factors: S) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างประชากร ระบบการศึกษา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี แนวคิด อนุรักษ์ คุณภาพชีวิต การอนามัย สภาพและกระแสสังคมและชุมชนที่ล้อมรอบหน่วยงาน ความต้องการของประชาชน ปัญหาของสังคม เครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐ ฯลฯ

5. ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors: T) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีการบริหาร ภูมิปัญญาท้องถิ่น ฯลฯ

เพื่อให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานมีความแม่นยำ เชื่อถือได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ดังนี้

(1) การตรวจสอบ (Scanning) เป็นการศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีความสำคัญ เป็นโอกาส เอื้อต่อการทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์มีอะไรบ้าง หรือมีปัจจัยที่เป็นอุปสรรคไม่เอื้ออะไรบ้าง รวมทั้งปัจจัยเหล่านั้นมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้าง จะทำให้ทราบถึงข้อมูลทั้งในอดีตและในปัจจุบัน

(2) การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับการตรวจสอบ (Scanning) สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งขั้นตอนการพยากรณ์นี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อหน่วยงาน เนื่องจากข้อมูลหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน จะทำให้หน่วยงานสามารถจัดทำหรือเตรียมกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับการบริหารหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ในภายภาคหน้า

(3) การประเมิน (Assessing) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นการนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอก ในขั้นตอนการตรวจสอบ (Scanning) และการพยากรณ์ (Forecasting) มาวิเคราะห์และประเมินดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมนั้น ๆ จะมีผลอย่างไรต่อหน่วยงานบ้างทั้งในแง่ของโอกาสหรืออุปสรรค

**ตัวอย่าง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก แบบ C-PEST**  
**ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

| สภาพแวดล้อมภายนอก<br>(External Environment)                   | โอกาส (+)<br>(Opportunities)                                                                                                                                     | อุปสรรค (-)<br>(Threats)                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C: ด้านพฤติกรรมลูกค้า(Customer Behaviors/Competitors Factors) | ผู้ปกครองนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงมีคุณภาพ <i>ส่งผลให้</i> โรงเรียนต้องบริหารจัดการให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ<br>ฯลฯ                        | ผู้ปกครองที่มีฐานะดีนิยมส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนที่มีชื่อเสียงมีคุณภาพ <i>ส่งผลให้</i> มีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น<br>ฯลฯ                    |
| P: ด้านการเมืองและกฎหมาย<br>(Political and Legal Factors)     | การประกันคุณภาพภายนอก โดย สมศ.กระตุ้นให้โรงเรียนบริหารจัดการได้มาตรฐาน <i>ส่งผลให้</i> ระดับคุณภาพการศึกษาสูงขึ้น<br>ฯลฯ                                         | นโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนขนาดเล็ก ขาดความชัดเจน ไม่ต่อเนื่อง <i>ส่งผลให้</i> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย<br>ฯลฯ |
| E: ด้านเศรษฐกิจ<br>(Economic Factors)                         | อัตราการว่างของผู้ปกครอง ภาวะเศรษฐกิจที่สูงขึ้น <i>ส่งผลให้</i> สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา/โรงเรียนจัดโครงการกิจกรรมเพื่อหารายได้ระหว่างเรียนของนักเรียน<br>ฯลฯ | อัตราการว่างของผู้ปกครอง ภาวะเศรษฐกิจที่สูงขึ้น <i>ส่งผลให้</i> ผู้ปกครองส่วนหนึ่งไม่สามารถให้การสนับสนุนนักเรียนและโรงเรียนได้<br>ฯลฯ                  |
| S: ด้านสังคม – วัฒนธรรม (Social – cultural Factors)           | สังคมไทยโดยภาพรวมเห็นคุณค่าประโยชน์ของการศึกษา <i>ส่งผลให้</i> สนับสนุนการศึกษาด้วยรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น<br>ฯลฯ                                               | ประชากรวัยเรียนมีแนวโน้มลดลงอย่างรวดเร็ว <i>ส่งผลให้</i> มีโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้น<br>ฯลฯ                                                             |
| T: ด้านเทคโนโลยี (Technological Factors)                      | ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี <i>ส่งผลให้</i> หน่วยงานสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการและการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับผู้เรียน<br>ฯลฯ                 | ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การสื่อสารได้อย่างรวดเร็ว <i>ส่งผลให้</i> นักเรียนลอกเลียนแบบพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้ง่ายขึ้น<br>ฯลฯ                        |

## 2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

เป็นการวิเคราะห์ถึงแนวโน้มของตัวแปรปัจจัย ที่เป็นจุดแข็ง(Strengths :S) และจุดอ่อน (Weaknesses :W) ที่หน่วยงาน สามารถควบคุม/บริหารจัดการได้และมีอิทธิพลโดยตรง ที่แสดงถึงศักยภาพของหน่วยงาน ที่ส่งผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในทางด้านการศึกษาดิฉันนิยมใช้ประเด็นสำคัญวิเคราะห์ ที่เรียกว่า **2S 4M** หรือใช้หลักการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ **McKinsey 7 S** มีรายละเอียดดังนี้

**แบบ 2S 4M** คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 6 ด้านมาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (Structure: S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง โครงสร้างการบริหารหน่วยงาน โครงสร้างการแบ่งหน้าที่ทำงาน ระบบงานของหน่วยงาน นโยบายของ หน่วยงาน ฯลฯ

2. ด้านผลผลิตและการบริการ (Service: S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องการ ให้บริการทางการศึกษา คุณภาพของการให้บริการ คุณภาพนักเรียน ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ฯลฯ

3. ด้านบุคลากร (Man: M1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ปริมาณบุคลากร คุณภาพบุคลากร ความเพียงพอของบุคลากร การพัฒนาบุคลากร ขวัญกำลังใจบุคลากร ความก้าวหน้าของ บุคลากร ความรู้และความสามารถและทักษะของบุคลากร ฯลฯ

4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (Money: M2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ความเพียงพอของงบประมาณ แผนการบริหารงบประมาณ ประสิทธิภาพการใช้จ่ายเงิน ความประหยัด ความ คุ่มค่า ความคล่องตัวในการเบิกจ่าย ฯลฯ

5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (Material: M3) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องความ เพียงพอของสื่อวัสดุครุภัณฑ์ คุณภาพของสื่อ การใช้และการบำรุงรักษาสื่อ เทคโนโลยีในการเรียนการสอน ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ ฯลฯ

6. ด้านการบริหารจัดการ (Management: M4) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ระบบการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วมของบุคลากร การกระจายอำนาจ การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร การ ประชาสัมพันธ์ การระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วน ฯลฯ

**ตัวอย่าง** การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน แบบ 2S 4M

ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

| สภาพแวดล้อมภายใน<br>(Internal Environment)             | จุดแข็ง (+)<br>(Strengths: S)                                                                                                                     | จุดอ่อน (-)<br>(Weaknesses: W)                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.ด้านโครงสร้างและนโยบาย<br>(Structure: S1)            | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากโครงสร้างที่ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่อย่างเหมาะสมตามตำแหน่ง<br>ฯลฯ          | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่สามารถจัดบุคลากรปฏิบัติงานได้ตามโครงสร้างที่กำหนด เนื่องจาก มีบุคลากรไม่เป็นไปตามอัตรากำลังที่กำหนด<br>ฯลฯ                                |
| 2.ด้านผลผลิตและการบริการ<br>(Products and Service: S2) | นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เนื่องจาก มีการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ โดยใช้กิจกรรมที่หลากหลาย<br>ฯลฯ | เด็กพิการทางการศึกษาทั้ง 9 ประเภท และเด็กที่มีความสามารถพิเศษ ได้รับการพัฒนาไม่เต็มตามศักยภาพ เนื่องจาก โรงเรียนขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน<br>ฯลฯ |

| สภาพแวดล้อมภายใน<br>(Internal Environment) | จุดแข็ง (+)<br>(Strengths: S)                                                                                                                                                                                    | จุดอ่อน (-)<br>(Weaknesses: W)                                                                                                                                             |
|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3.ด้านบุคลากร<br>(Man : M1)                | ครู และบุคลากรทางการศึกษา<br>ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ<br>ตามมาตรฐานการปฏิบัติงาน<br>เนื่องจาก มีความรู้ ความสามารถ<br>และสมรรถนะตามสายงาน<br>ฯลฯ                                                      | ครูและบุคลากรบางส่วนไม่ปรับ<br>พฤติกรรมการสอน เพื่อให้นักเรียนมี<br>คุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดได้<br>เนื่องจาก ผู้บริหารบางส่วนขาดภาวะ<br>ผู้นำทางวิชาการ<br>ฯลฯ            |
| 4.ด้านประสิทธิภาพการเงิน<br>(Money: M2)    | สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา<br>บริหารงานด้านงบประมาณได้อย่าง<br>คุ้มค่า เนื่องจาก มีการควบคุม กำกับ<br>ติดตามการบริหารงบประมาณให้<br>เป็นไปตามแผน<br>ฯลฯ                                                         | สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา<br>บริหารงานด้านการเงินไม่คล่องตัว<br>เนื่องจาก ไม่สามารถใช้จ่าย<br>งบประมาณได้ตามระยะเวลาที่กำหนด<br>ไว้ในแผน<br>ฯลฯ                          |
| 5.ด้านวัสดุ อุปกรณ์<br>(Material: M3)      | สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามีการใช้<br>เทคโนโลยีเพื่อการสื่อสารได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ เนื่องจาก มีบุคลากรที่<br>มีความรู้ ความสามารถด้าน<br>เทคโนโลยี<br>ฯลฯ                                                  | อาคารสถานที่ของโรงเรียนบางแห่ง<br>ชำรุดทรุดโทรม สภาพแวดล้อมไม่เอื้อ<br>ต่อการจัดการศึกษา เนื่องจากมีอายุ<br>การใช้งานมานาน ไม่ได้รับการปรับปรุง<br>ซ่อมแซมให้ใช้ได้<br>ฯลฯ |
| 6.ด้านการบริหารจัดการ<br>(Management: M4)  | สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา<br>ดำเนินการกำกับ ติดตาม นิเทศและ<br>ประเมินผลที่มี ประสิทธิภาพ<br>เนื่องจาก มีระบบการกำกับ ติดตาม<br>ประเมินผลที่สอดคล้องกับภารกิจ<br>ตามมาตรฐาน และตัวชี้วัดของ<br>หน่วยงาน<br>ฯลฯ | การมอบหมายงานบางเรื่องเกิดปัญหา<br>ในการปฏิบัติ เนื่องจากไม่ได้กำหนด<br>ผู้รับผิดชอบงานที่ชัดเจน<br>ฯลฯ                                                                    |

**แบบ 7 S** ตามแนวคิดของ McKinsey คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานโดยนำปัจจัย 7 ด้าน มาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1. ด้านโครงสร้าง (Structure: S1) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องโครงสร้างหน่วยงานที่ได้ตั้งขึ้นตามกฎหมาย การแบ่งหน่วยงาน การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ และสายการบังคับบัญชา การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างหน่วยงานมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ของหน่วยงาน เนื่องจาก

ถ้าโครงสร้างหน่วยงานมีความเหมาะสมและสอดคล้อง คล่องตัวต่อการปฏิบัติงาน บุคลากรทราบขอบเขตงาน ความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้ ถูกต้องและรวดเร็วส่งผลดีต่อการผลักดันให้ การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้บรรลุความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ ก็จะเป็นจุดแข็งของหน่วยงาน แต่ถ้าโครงสร้างของหน่วยงานไม่เหมาะสมและสอดคล้องทำให้การ ดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่เลือกใช้ ไม่บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดอ่อนของหน่วยงาน

2. ด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategy: S2) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ทิศทางและขอบเขตที่หน่วยงานจะดำเนินการในระยะปานกลาง หรือระยะยาว ที่หน่วยงานได้ศึกษาว่า หน่วยงานของเรานั้นอยู่ที่ไหนในขณะนี้ พันธกิจของเราคืออะไร และใครเป็นผู้รับบริการแล้ว วางแผนขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้หน่วยงานมีความสามารถในการแข่งขันและบริหารจัดการได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด /บรรลุวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ของหน่วยงานมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างของหน่วยงานอย่างใกล้ชิด เนื่องจากการจัดโครงสร้างของหน่วยงานนั้นจะเป็นเครื่องมือให้การบริหารจัดการตามกลยุทธ์ของหน่วยงานนั้น ๆ บรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ที่กำหนด

3. ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (Systems: S3) เป็นการ วิเคราะห์ในเรื่อง ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในหน่วยงานทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ช่วยให้ หน่วยงานสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ บริหารจัดการหน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์/วิสัยทัศน์ ตอบสนองกลยุทธ์ของหน่วยงาน เช่น ระบบงานมาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ระบบการวางแผน ระบบการนิเทศติดตามและรายงานผล ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี /การเงิน การพัสดุ ระบบใน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการติดต่อสื่อสาร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบติดตาม/ประเมินผล ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน

4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style: S4) เป็นการ วิเคราะห์ในเรื่องรูปแบบระบบการบริหารจัดการของผู้บริหารหน่วยงาน รวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและ คุณธรรมของผู้บริหารเนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหาร จะเป็นแบบอย่างและมีอิทธิพลต่อ ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของหน่วยงาน รวมถึงความรู้สึกนึกคิดของเจ้าหน้าที่ภายในหน่วยงานมากกว่า คำพูดของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดีจะสามารถนำพาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จพร้อมด้วยคุณธรรม

5. ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff: S5) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องบุคลากร ทุกระดับภายในหน่วยงาน ทั้งในเรื่องจำนวนบุคลากร เพียงพอ เหมาะสมกับเกณฑ์ รวมถึง ตอบสนองต่อการ เจริญเติบโตของหน่วยงานในอนาคต การปฏิบัติต่อบุคลากรภายในหน่วยงาน เช่น การพัฒนาทีมงาน การ มอบหมายให้ฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับด้านบุคลากรทั้งหมด หรือ การที่ผู้บริหารเข้ามาเกี่ยวข้องต่อการจูงใจ และพัฒนาบุคลากร

6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills: S6) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่อง ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้บริการผู้รับบริการ ความสามารถในการ วิจัยและพัฒนา สมรรถนะ (Competency) ของบุคลากร ทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน และ จรรยาบรรณวิชาชีพ ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบและบริหารจัดการให้สำเร็จ มี ภาวะผู้นำสามารถทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values: S7) เป็นการวิเคราะห์ในเรื่องแนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังของหน่วยงาน เป็นแนวคิดพื้นฐานของหน่วยงานแต่ละแห่งที่บุคลากรส่วนใหญ่ในหน่วยงานเห็นว่าเป็นสิ่งดี พึงปฏิบัติจนกลายเป็นวัฒนธรรมในการทำงาน ทำให้เกิดปทัสถาน (Norm) ของหน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีความเป็นเลิศในการบริหารมักจะมีค่านิยมร่วมกัน “บริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้” ซึ่งเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหาร

กล่าวโดยสรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 7 S เพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนจะเน้นประเด็นใดประเด็นหนึ่งไม่ได้ ต้องวิเคราะห์ทุกประเด็นให้ครอบคลุมกระบวนการบริหารจัดการทั้งระบบทั้ง 7 ประเด็น เพราะเมื่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่อประเด็นอื่นด้วย

ตัวอย่าง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน แบบ 7 S

ตารางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

| ประเด็นการวิเคราะห์                                    | ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)                                                                                                                                                                                                     | ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ด้านโครงสร้าง (Structure: S1)                       | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากมีโครงสร้างที่ชัดเจน มีการแบ่งหน้าที่อย่างเหมาะสมตามตำแหน่ง<br>ฯลฯ                                                                                         | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไม่สามารถจัดบุคลากรปฏิบัติงานได้ตามโครงสร้างที่กำหนด เนื่องจากมีบุคลากรไม่เป็นไปตามอัตรากำลังที่กำหนด<br>ฯลฯ                                         |
| 2. ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategy: S2)               | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ตัวชี้วัด ชัดเจน สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานเนื่องจากใช้กระบวนการมีส่วนร่วมและดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับบริบทและสภาพจริงของหน่วยงาน<br>ฯลฯ | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดำเนินงานเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ยังไม่ครอบคลุมและต่อเนื่อง เนื่องจากต้องดำเนินงานตามที่หน่วยเหนือกำหนดเป็นสำคัญ และมีงบประมาณไม่เพียงพอต่อการพัฒนา<br>ฯลฯ |
| 3. ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน (System: S3)      | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีกระบวนการบริหารจัดการภายในเป็นระบบมีประสิทธิภาพ เนื่องจากบริหารจัดการสอดคล้องกับระเบียบกฎหมาย มาตรฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและหลักการกระจายอำนาจ<br>ฯลฯ                                           | ระบบข้อมูลสารสนเทศของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังไม่เอื้อต่อการบริหารจัดการเท่าที่ควร เนื่องจากการจัดเก็บข้อมูลยังไม่สมบูรณ์และไม่เชื่อมโยงกัน<br>ฯลฯ                          |
| 4. ด้านแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารจัดการ (Style: S4) | การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพได้มาตรฐาน เนื่องจากผู้บริหารมีการกระจายอำนาจตัดสินใจ ให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพที่มีอยู่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถ<br>ฯลฯ                                          | การบริหารงานในรูปแบบเครือข่ายวิชาการยังไม่ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเนื่องจากมีข้อจำกัดในด้านเวลา บุคลากร และการกำหนดบทบาทหน้าที่<br>ฯลฯ    |

| ประเด็นการวิเคราะห์                                          | ประเด็นที่จุดแข็ง (Strengths)                                                                                                                                                                              | ประเด็นที่จุดอ่อน (Weaknesses)                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5. ด้านบุคลากรในหน่วยงาน (Staff: S5)                         | ผู้มาติดต่องานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความพึงพอใจในการให้บริการ เนื่องจากบุคลากรมีความเป็นมิตร และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี<br>ฯลฯ                                                                       | การปฏิบัติงานบางเรื่องไม่สามารถดำเนินการได้ตามกำหนดเวลาเนื่องจากจำนวนบุคลากรน้อยไม่เพียงพอต่อปริมาณงาน<br>ฯลฯ                                                       |
| 6. ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills: S6)                 | บุคลากรส่วนใหญ่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามสมรรถนะ/มาตรฐานวิชาชีพ | การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนรู้และการปฏิบัติงานของโรงเรียนบางแห่งยังไม่มีประสิทธิภาพ เนื่องจากครู และบุคลากรมีความรู้ ความสามารถและทักษะด้านเทคโนโลยีน้อย<br>ฯลฯ |
| 7. ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน (Shared Values :S7) | สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีค่านิยมในการทำงานไปในทิศทางเดียวกันเนื่องจากมีกระบวนการกำหนดค่านิยมจากการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง<br>ฯลฯ                                                                     | การพัฒนาคุณภาพการศึกษายังไม่บรรลุเป้าหมายเนื่องจากครูและบุคลากรทางการศึกษาบางส่วนยังไม่ปรับเปลี่ยนแนวคิดและค่านิยมในการทำงาน<br>ฯลฯ                                 |

### 3.2.3 แนวทางการเขียนข้อความจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1) ไม่ควรเขียนคำวลี ที่ไม่สื่อต่อการกำหนดเป้าประสงค์/กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา เช่น สังคมยอมรับหน่วยงาน วัฒนธรรมเป็นอุปสรรค เทคโนโลยีเอื้อต่อการนำไปใช้ วิฤติเศรษฐกิจ การเมืองแทรกแซง กฎหมายล้าสมัย โครงสร้างหน่วยงานไม่เหมาะสม นโยบายไม่ชัดเจน การบริหารจัดการไม่มีประสิทธิภาพ และวัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ เป็นต้น

2) ไม่ควรเขียนคำว่า “มี” ขึ้นต้นประโยค เขียนคำให้มีประธานว่า “ใครมี”

3) ไม่ควรเขียนคำว่า “ถ้า” หรือ “หาก” เพราะว่าเป็นคำแสดง “เงื่อนไข” ซึ่งการวิเคราะห์ต้องการข้อความที่แสดง “สภาพ” ที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต

4) ไม่ควรใช้คำว่า “ควรมี” “ควรทำ” หรือ “ต้องการ” เพราะว่าเป็นคำแสดง ข้อเสนอ หรือกลยุทธ์ (โดยตรง) ให้เก็บไว้เพื่อนำไปเขียนข้อความกลยุทธ์

5) หลีกเลี่ยงการใช้คำว่า “ขาด” “ไม่มี” หรือ “ยังไม่มี” เพราะเป็นการแสดง ข้อเสนอหรือกลยุทธ์ (โดยอ้อม)

6) การเขียนข้อความจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน(จุดแข็ง จุดอ่อน) ให้เขียนตัวแปรที่แสดงผลของศักยภาพภายใน (แข็ง หรือ อ่อน) ของหน่วยงานในปัจจุบัน และอนาคต เนื่องมาจากตัวแปรสาเหตุใด (ซึ่งจะทำให้ช่วยในการเขียนกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนา) เช่น

- นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ที่สูง **เนื่องจาก** การจัดการเรียนการสอนของครูที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ

(ผลที่เกิด) **เนื่องจาก** เหตุใด)

- ผู้บริหารจัดการบริหารหน่วยงานอย่างมีระบบ **เนื่องจาก** การบริหารจัดการที่มีส่วนร่วมจากทุกส่วน

(ผลที่เกิด) **เนื่องจาก** เหตุใด)

7) การเขียนข้อความจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาส อุปสรรค) ให้เขียนตัวแปรที่แสดงอิทธิพลจากภายนอก (โอกาส หรือ อุปสรรค) ในปัจจุบัน และอนาคต มีผลต่อภารกิจ ใดของหน่วยงาน (ซึ่งจะทำให้ช่วยในการเขียนเป้าประสงค์ และผลลัพธ์) เช่น

- ผู้ปกครองนักเรียนมีฐานะยากจน **ส่งผลให้** การระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาโรงเรียนดำเนินการได้ไม่เต็มที่  
(เหตุ                      **ส่งผล**                      ผลที่เกิดขึ้น)

- ชุมชนมีความเจริญทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสาร **ส่งผลให้** นักเรียนได้รับการศึกษาด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว และแพร่หลาย  
(เหตุ                      **ส่งผล**                      ผลที่เกิดขึ้น)

#### ประเมินสถานภาพหน่วยงาน

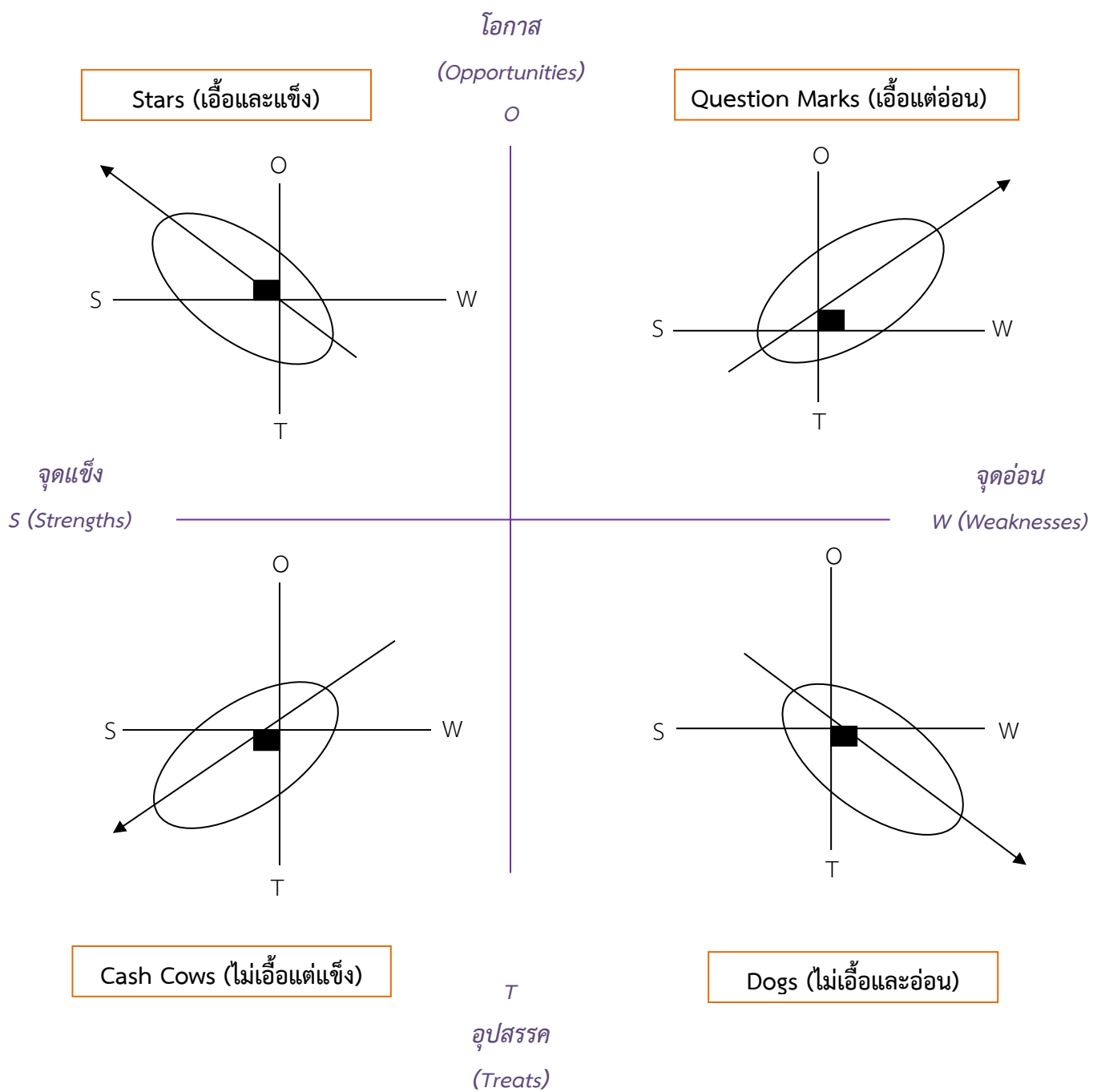
การประเมินสถานภาพหน่วยงาน ดำเนินการหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ทราบว่าปัจจุบันหน่วยงานเป็นอย่างไร มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะเป็นข้อมูลในการจัดวางทิศทางของหน่วยงาน ซึ่งการประเมินสถานภาพหน่วยงานใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยนำผลสรุปจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในด้วยเทคนิค SWOT Analysis มาประเมินสถานภาพหน่วยงาน ซึ่งสามารถประเมินสถานภาพได้ 4 ลักษณะ คือ

1. เอื้อและแข็ง เป็นสถานภาพที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส หรือพร้อมให้การสนับสนุน และมีปัจจัยภายในที่มีความเข้มแข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง มีสถานภาพเป็น Stars กลยุทธ์ที่ใช้เป็นกลยุทธ์สร้างความเจริญเติบโต (Growth)

2. เอื้อแต่อ่อน เป็นสถานภาพที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในหน่วยงานอ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อนของหน่วยงานได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็งได้ มีสถานภาพเป็น Question Marks ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)

3. ไม่เอื้อแต่แข็ง เป็นสถานภาพที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่ปัจจัยภายนอกหน่วยงานมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในหน่วยงานแข็ง มีความพร้อม หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการพัฒนาหน่วยงาน หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสก็จะสามารถพัฒนาหน่วยงานนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็งได้ มีสถานภาพเป็น Cash Cows ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/แตกตัว (Defend/Diversify)

4. ไม่เอื้อและอ่อน เป็นสถานภาพที่บ่งบอกว่าหน่วยงานโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหา ล่อแหลมต่อการประสบความล้มเหลวค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไปปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อย ๆ ถึงขั้นอาจแก้ไขไม่ได้ต้องยุบหน่วยงาน มีสถานภาพเป็น Dogs ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว/ถอย (Retrenchment)



ภาพที่ 9 กราฟแสดงสถานภาพหน่วยงานในลักษณะต่าง ๆ

## การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน

การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน เป็นกระบวนการที่บุคลากรทุกฝ่ายร่วมกัน ตั้งเป้าหมาย ความคาดหวัง ตั้งมั่น ใฝ่ฝัน ที่จะพัฒนาหน่วยงานไปสู่ความสำเร็จ โดยร่วมกันระดมพลังปัญญา วิจารณ์ญาณ และแรงบันดาลใจ ตรวจสอบ ทบทวน กลั่นกรอง จัดวาง สร้างสรรค์สภาพที่พึงประสงค์ ทิศของหน่วยงาน ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ซึ่งขอเสนอสาระสำคัญของหลักการและแนวทางการจัดทำ ดังนี้

*การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Formulation)*

### ความหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2556) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ความคาดหวังในอนาคตที่ต้องการจะเป็น เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของหน่วยงานที่เกิดจากทัศนคติ และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไป เนื่องจากการมี ภูมิหลัง (Background) และประสบการณ์ (Experience) ที่ต่างกัน วิสัยทัศน์ จึงเป็นทัศนียภาพเกี่ยวกับ อนาคตที่ไม่จำเป็นต้องเห็นได้ด้วยตา (รูปธรรม) แต่เกิดขึ้นในความคิดคำนึง (นามธรรม) เกี่ยวกับสถานการณ์ใน อนาคตของสภาวะแวดล้อมและอนาคตของหน่วยงาน วิสัยทัศน์ จะอธิบายถึงความปรารถนาหรือความ ทะเยอทะยานสำหรับอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการที่จะนำไปสู่ความมุ่งหมายนั้นอย่างชัดเจน

ในภาคธุรกิจ วิสัยทัศน์ที่ดีจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือแรงดลใจ และมักจะอยู่ในรูปของสิ่งที่ ดี ที่สุด เก่งที่สุด หรือใหญ่ที่สุด เช่น เป็นหน่วยงานธุรกิจที่ให้บริการที่ดีที่สุด หรือสินค้าที่มีคุณภาพที่ดีที่สุด โดย จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ ความต้องการที่จะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับบุคลากร ภายในหน่วยงานทั้งหมด

ในส่วนของการบริหาร การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานต่างมีกรอบภารกิจที่ชัดเจน อยู่แล้ว ดังนั้น วิสัยทัศน์ จึงมักจะไม่ได้กำหนดในลักษณะที่มีการแข่งขัน คือ การเป็นหน่วยงานที่เป็นหนึ่ง หรือดีที่สุด ในการแข่งขันเหมือนกับภาคธุรกิจ แต่วิสัยทัศน์เท่าที่พบในการบริหารมักจะบ่งบอกถึงสิ่งที่หน่วยงานต้องการจะเป็น ตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) แต่ก็มีบ้างที่จะพบว่า บางหน่วยงานต้องการความเป็นเลิศ หรือได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติจากหน่วยงานที่มีลักษณะการดำเนินงานเหมือน ๆ กัน เช่น หน่วยงาน มหาวิทยาลัย อาจต้องการความยอมรับทางวิชาการจากมหาวิทยาลัยในภูมิภาคเดียวกัน เป็นต้น

### วิสัยทัศน์ที่ดี

ข้อพิจารณาในการกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้

- มีขอบเขต (Scope) ของการปฏิบัติงาน
- มีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ (Implementation)
- เป็นภาพเชิงบวก (Positive image) ที่ทุกคนในหน่วยงานมุ่งมั่นศรัทธาสื่อถึงความเป็นเลิศของหน่วยงาน
- เป็นข้อความในเชิงบวกปลุกเร้า (Motivation) และดึงดูดใจ (Inspiring)
- ทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม (Participation) ในการกำหนด
- คำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการเป็นสำคัญ (Customer Orient)

- มีความสอดคล้องกับค่านิยมของหน่วยงาน
- มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต(Future trend)

#### ลักษณะของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ที่ดี ต้องมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

#### ลักษณะที่ 1: อยากรเป็น และ/หรือทำอะไรให้เป็นในอนาคต

- เป็นสายการบินคุณภาพสูง ที่ให้บริการเต็มรูปแบบด้วยความแข็งแกร่งของอัตลักษณ์ความเป็นไทย เชื่อมโยงประเทศไทยสู่ทั่วโลก และสร้างอัตรากำไรที่ได้อย่างต่อเนื่อง (การบินไทย)
- ขับเคลื่อนธุรกิจให้ล้าหน้าด้วยนวัตกรรม ยุคแห่งการขับเคลื่อนนวัตกรรม“เร็วและดี มีคุณภาพและประหยัดต้นทุน” (CPF)
- ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (รัฐบาล)
- ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะที่จำเป็นพร้อมเรียนรู้ตลอดชีวิตและปรับตัวสอดคล้องกับวิถีชีวิตโลกยุคใหม่ (ศธ.)
- สร้างคุณภาพผู้เรียน สู่วัฒนธรรมาภรณ์อย่างยั่งยืน (สพฐ.)
- ผลิตและพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาสมรรถนะสูง เพื่อการพัฒนาประเทศ (สอศ.)
- คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 (กศน.)
- เป็นองค์กรชั้นนำในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทนต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก (สพป.สข.2)

#### ลักษณะที่ 2: ทำทนายและมุ่งมั่น

- Kitchen of the World หรือ ครัวของโลก (CPF: ธุรกิจอาหาร อาหารสัตว์)
- สร้างสรรค์ความเป็นเลิศ เพื่อเป็นสายการบินที่ดีที่สุดของเอเชีย (สายการบิน Bangkok Airways)
- ธนาคารที่น่าชื่นชมที่สุด: The Most Admired Bank (SCB)
- เป็นโรงเรียนวิทยาศาสตร์ชั้นนำระดับนานาชาติ จัดการศึกษาสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ให้สามารถเป็นนักวิจัยและนักประดิษฐ์คิดค้น ที่มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีความเป็นผู้นำ และมุ่งมั่นพัฒนาประเทศชาติ (โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์)

#### ลักษณะที่ 3: สั้นๆ กระชับได้ใจความชัดเจน

- เป็นผู้สร้างเมืองที่สมบูรณ์แบบที่สร้างโอกาสดี ๆ ให้เกิดขึ้นที่นี่ (อมตะซิตี้ จ.ชลบุรี)
- เป็นกลุ่มผู้ให้บริการไปรษณีย์และ Logistics ครบวงจรอย่างยั่งยืนด้วยมาตรฐานสากล ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (ไปรษณีย์ไทย)
- เป็นองค์กรบังคับใช้กฎหมายที่ประชาชนเชื่อมั่นศรัทธา (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ)

- ผู้นำการสร้างสรรค์องค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อสร้างเสริมสังคมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
- “สร้างผู้นำ ด้วยการศึกษาระดับโลก” “Leadership through World-Class Education and Research” (มธ.)
- องค์การคุณภาพมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นไทย (ต.อ.)
- โรงเรียนแห่งความสุข: School of Happiness (BBC)

#### ลักษณะที่ 4: เน้นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของหน่วยงาน

|                     |                                         |
|---------------------|-----------------------------------------|
| ลักษณะธุรกิจ/งาน    | Critical Success Factors: CSF           |
| การขนส่ง การเดินทาง | ตรงเวลา ปลอดภัย รวดเร็ว                 |
| อาหาร               | คุณภาพ ปลอดภัย ประโยชน์                 |
| บริการ              | สนองความต้องการของลูกค้า                |
| การศึกษา            | นักเรียนมีความรู้ ความสามารถตามหลักสูตร |

#### ลักษณะที่ 5: มีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

ภายในปี 2566 โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน ร่วมสืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยครูและบุคลากรมีอาชีพ ภายใต้การบริหารจัดการที่ประทับใจ

#### ลักษณะที่ 6: นำสู่การปฏิบัติสามารถแยกแยะ/แจกแจง/เพื่อเชื่อมโยงสู่พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ ได้

- เป็นองค์กรเรียนรู้ที่ทันสมัย ที่ผลิตผู้เชี่ยวชาญให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล
- Vision 1 องค์กรแห่งการเรียนรู้
- Vision 1 ทันสมัย
- Vision 1 ผลิตผู้เชี่ยวชาญให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล

#### กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

1. ตรวจสอบผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน และผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมและสถานภาพของหน่วยงาน
2. รวบรวมข้อมูลความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาจัดทำบทสรุปประเด็นที่ต้องพัฒนา ปรับปรุงสถานศึกษาในอนาคต
3. วิเคราะห์นโยบายหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป และสรุปเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงาน
4. คณะกรรมการและกลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตว่าในอีก 5 ปีข้างหน้า อะไรคือสิ่งที่หน่วยงานต้องการที่จะเป็น เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม
5. นำมุมมองของคณะกรรมการและผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ
6. คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

7. ขัดเกลาลำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน สั้น จำง่าย ทำง่าย สร้างพลังจิตใจ มีสาระ  
ครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

### หลักการสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องเกิดขึ้นจากการร่วมระดมความคิดเห็นของคนหลายกลุ่ม  
ในหน่วยงานที่ต้องการเห็นหน่วยงานเป็นอย่างไร สิ่งสำคัญที่จะสร้างวิสัยทัศน์ก็คือจะต้องพิจารณา  
ใน 4 ขั้นตอน คือ *ย้อนอดีต มองปัจจุบัน วาดฝันอนาคต กำหนดวิสัยทัศน์*

| ย้อนอดีต                                                                                                                                                                                                                                                                                          | มองปัจจุบัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | วาดฝันอนาคต                                                                                                                                                                                                                         | กำหนดวิสัยทัศน์                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ขั้นตอนย้อนอดีต เป็น<br>ขั้นการเริ่มต้นของการ<br>กำหนดวิสัยทัศน์ ผู้<br>กำหนดวิสัยทัศน์<br>จะต้องตอบคำถามให้<br>ได้ว่า อดีตที่ผ่านมา<br>หน่วยงานเป็นอย่างไร<br>ทุกคนจะต้องอภิปราย<br>ถึงการจัดการศึกษาที่<br>ผ่านมา ที่เป็นทั้งปัญหา<br>อุปสรรค ความสำเร็จ<br>หรือสิ่งที่ทรงคุณค่าของ<br>หน่วยงาน | ในขั้นนี้เป็นการวิเคราะห์<br>บทบาทของหน่วยงานใน<br>ปัจจุบันว่ามีศักยภาพเพียงใด<br>มองภาพการบริหารจัดการ<br>ว่าดีกว่าในอดีตหรือไม่<br>มีความพร้อมต่อการจัด<br>การศึกษาอย่างน้อยแค่ไหน<br>มีอะไรที่กำลังทำอยู่และได้รับ<br>การยกย่องเชิดชู มีการ<br>ดำเนินงานที่มีอะไรเด่นเป็น<br>พิเศษ หรือมีอะไรที่ทำโดยที่<br>ในอดีตไม่มีหรือไม่ได้ทำ<br>เป็นต้น | ในขั้นนี้เป็นการคาดคะเน<br>หรือจินตนาการ โดยอาศัย<br>ข้อมูลจากการย้อนอดีต<br>มองปัจจุบัน มาสร้างจินต<br>ภาพของหน่วยงานใน<br>อนาคต ซึ่งจะต้องตอบ<br>คำถามได้ว่าใน 5 ปี<br>ข้างหน้า เราต้องการให้<br>เกิดอะไรขึ้นในหน่วยงาน<br>ของเรา | นำข้อความสำคัญของย้อน<br>อดีต มองปัจจุบันและวาด<br>ฝันอนาคต มากำหนด<br>วิสัยทัศน์ว่าใน 5 ปี<br>ข้างหน้า หน่วยงานของเรา<br>ต้องเป็นอย่างไร มีอะไร<br>เป็นจุดขาย มีอะไรที่<br>กระตุ้นเร้าใจคนอ่านให้<br>เห็นแล้วเกิดอารมณ์ร่วม<br>และข้อความต้องกระชับ<br>จดจำง่าย |

### ตัวอย่าง

| ย้อนอดีต                                                                                                                                                                                                                      | มองปัจจุบัน                                                                                                                                                                                                                             | วาดฝันอนาคต                                                                                                      | กำหนดวิสัยทัศน์                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| - ผลสัมฤทธิ์ทางการ<br>เรียนของนักเรียนจาก<br>การทดสอบทาง<br>การศึกษาระดับชาติ<br>ขั้นพื้นฐาน (O – NET)<br>ของ นักเรียนชั้น ป.6 ,<br>ม.3 ปีการศึกษา 2565<br>ในทุกกลุ่มสาระการ<br>เรียนรู้ มีเฉลี่ยสูงกว่า<br>ของ สพฐ.และประเทศ | - ครูมีความรู้ ความ<br>เชี่ยวชาญ มุ่งมั่นใน<br>การจัดการเรียนรู้<br>- โรงเรียนได้รับ<br>รางวัลดีเด่นในการ<br>สอนวิทยาศาสตร์<br>ระดับชาติ<br>- โรงเรียนมีสื่อ วัสดุ<br>อุปกรณ์ เทคโนโลยี<br>ที่ทันสมัยเป็นเครื่อง<br>ในการจัดการเรียนรู้ | - โรงเรียนมีความเป็น<br>เลิศ ชื่อเสียงด้านการ<br>สอนวิทยาศาสตร์ โดย<br>ใช้สื่อ เครื่องมือ<br>เทคโนโลยีที่ทันสมัย | เป็นหน่วยงานที่เป็นเลิศ<br>ด้านการสอน<br>วิทยาศาสตร์ นักเรียน<br>มีความสามารถ ใช้<br>เทคโนโลยีที่ ทันสมัย<br>เพื่อเป็นเครื่องมือ<br>ในการเรียนรู้ |

## การกำหนดพันธกิจ (Mission Formulation)

### ความหมาย

พันธกิจ คือ บทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่ต้องดำเนินการเพื่อให้วิสัยทัศน์เป็นจริง พันธกิจ จึงเป็นการบ่งบอกหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ลูกค้า ผู้รับบริการ หรือสังคมได้รับรู้ ว่าเรากำลังทำอะไร ข้อความที่ปรากฏในพันธกิจมักระบุผลผลิตของหน่วยงาน กลุ่มหรือผู้รับบริการ หรือวิธีการดำเนินงานและความรับผิดชอบของหน่วยงาน ซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานภาครัฐต้องคำนึงถึงนโยบายของรัฐบาลเป็นหลัก และผลลัพธ์ที่คาดหวัง เป้าหมายเชิงกลยุทธ์เป็นหลัก เพื่อใช้เป็นสารสนเทศในการกำหนดพันธกิจของหน่วยงาน

### ทำไมต้องมีพันธกิจ

พันธกิจนอกจากจะบ่งบอกถึงหน้าที่ของหน่วยงานที่กำลังทำหรือจะทำในอนาคตให้แก่ผู้รับบริการหรือสังคม ได้รับรู้ที่กำลังทำอะไรแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานและสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการตรวจสอบความรับผิดชอบต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้ทุกฝ่ายในหน่วยงานร่วมกำหนดทิศทางการทำงาน ร่วมกันลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนในการทำงาน

### ลักษณะของพันธกิจ

1. วิเคราะห์จากภารกิจประจำ
2. เชื่อมโยงกับพันธกิจตามวิสัยทัศน์
3. เป็นกรอบให้กับหน่วยงาน
4. ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นระบบ
5. ถ่ายทอดพันธสัญญาทุกระดับ

### องค์ประกอบของข้อความพันธกิจ

1. ลักษณะของผลผลิตและบริการ
2. ผู้รับผลประโยชน์และบริการโดยตรงจากการดำเนินงาน
3. วิธีดำเนินการ
4. ประโยชน์ที่ได้รับจากหน่วยงาน
5. ความเชื่อ ค่านิยมพื้นฐานในการดำเนินงานของบุคคล
6. หลักการพื้นฐานของหน่วยงาน

### ลักษณะพันธกิจที่ดี

1. บ่งบอกถึงเอกลักษณ์ของหน่วยงานนั้น ๆ ว่ามีความแตกต่างจากหน่วยงานอื่น ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันอย่างไร
2. บ่งบอกแนวทางที่จะบรรลุวิสัยทัศน์
3. ลักษณะพันธกิจสอดคล้องกับขนาดและความซับซ้อนของหน่วยงาน
4. พันธกิจทางการศึกษาโดยเฉพาะในระดับเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ซึ่งถือได้ว่าเป็นหน่วยงานขนาดเล็ก พันธกิจที่ระบุส่วนใหญ่ จะเน้นการให้บริการการศึกษาและการจัดการเรียนการสอน

### กระบวนการสร้างพันธกิจ

1. วิเคราะห์ภารกิจตามกฎหมาย ภารกิจประจำและบทบาทหน้าที่ของหน่วยงาน
2. วิเคราะห์วิสัยทัศน์เพื่อแยกประเด็นสำคัญ
3. สังเคราะห์จากภารกิจ บทบาทหน้าที่ และวิสัยทัศน์มากำหนดเป็นพันธกิจของหน่วยงาน
4. เรียบเรียงเป็นข้อความพันธกิจให้กระชับได้ใจความ
5. จัดเรียงลำดับความสำคัญของพันธกิจ

### การกำหนดเป้าประสงค์หลัก (Goals Formulation)

เป้าประสงค์หลัก เป็นการระบุความคาดหวังว่า เมื่อดำเนินการตามพันธกิจแล้วส่งผลให้วิสัยทัศน์บรรลุ หากวิสัยทัศน์บรรลุแล้วคาดหวังว่าใครจะเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับผลประโยชน์อย่างไร เป้าประสงค์หลักเป็นสิ่งที่หน่วยงานต้องการในอนาคต ซึ่งหน่วยงานต้องพยายาม ให้เกิดขึ้น เป็นผลลัพธ์สุดท้ายหรือสิ่งสุดท้ายที่ต้องให้บรรลุผล เป็นการขยายความต้องการที่เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์และพันธกิจให้ชัดเจนยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การกำหนดประเด็นกลยุทธ์ของหน่วยงานต่อไป โดยจะนำเสนอรายละเอียดการกำหนดเป้าประสงค์หลัก ดังต่อไปนี้

#### ความหมาย

เป้าประสงค์หลัก เป็นสิ่งที่คาดหวังในอนาคต หรือผลลัพธ์ที่หน่วยงานต้องการให้เกิดขึ้น โดยมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ และประเมินผลความสำเร็จต่อไป

#### ลักษณะของเป้าประสงค์หลักที่ดี

1. ขยายหลักการ สำคัญที่ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ พันธกิจให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น
2. ระบุถึงกลุ่มที่องค์กรต้องการจะมอบสิ่งที่มีคุณค่าให้
3. ระบุคุณค่า ผลประโยชน์ ความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อกลุ่มเป้าหมาย
4. ต้องไม่เป็นนามธรรม สามารถแปลงให้เป็นกิจกรรมที่ง่ายต่อการมอบหมาย และการ

กระจายงาน

5. ต้องเป็นไปได้ในการใช้ทรัพยากรและกำลังคนที่มีอยู่จริง
6. ต้องสามารถจัดการเรื่องต่าง ๆ ได้หลาย ๆ เรื่องพร้อมกันในคราวเดียวกัน
7. ต้องเกี่ยวกับความอยู่รอดของหน่วยงาน

### กระบวนการกำหนดเป้าประสงค์หลัก

1. วิเคราะห์พันธกิจเป็นผลการดำเนินงานหรือผลลัพธ์ที่แท้จริงที่สามารถวัดได้
2. กำหนดเป้าประสงค์หลักให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

ตัวอย่าง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลัก

| <p>วิสัยทัศน์: ภายในปี 2570 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....เป็นหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการการศึกษาที่ทันสมัย ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน มีศักยภาพในการแข่งขัน ภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน</p> |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเด็นสำคัญวิสัยทัศน์                                                                                                                                                                                       | พันธกิจ                                                                                                                                                                                         | เป้าประสงค์หลัก                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1. ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย<br>2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา<br>3. มีศักยภาพในการแข่งขัน<br>4. การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน                                                             | 1. จัดระบบการบริหารจัดการศึกษาให้ทันสมัยตามหลักธรรมาภิบาล<br>2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีศักยภาพในการแข่งขัน<br>3. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา | 1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเท่าเทียมทั่วถึงและเสมอภาค<br>2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา<br>3. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถ และทักษะตามสมรรถนะ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ<br>4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียนมีระบบการบริหารจัดการที่มีคุณภาพและมาตรฐานเป็นไปตาม หลักธรรมาภิบาล<br>5. ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา |

ตัวอย่าง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์หลัก

| <p><b>วิสัยทัศน์:</b> ภายในปี 2570 โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานร่วมสืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น โดยครูและบุคลากรมืออาชีพ ภายใต้การบริหารจัดการที่ประทับใจ</p> |                                                                                   |                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเด็นสำคัญวิสัยทัศน์                                                                                                                                                                                    | พันธกิจ                                                                           | เป้าประสงค์หลัก                                                                                                                                                             |
| 1. โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ตลอดชีวิต                                                                                                                                                                     | 1. พัฒนาคุณภาพโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง                                              | 1. โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพ น่าดู น่าอยู่ น่าเรียน<br>2. โรงเรียนทุกแห่งได้รับการรับรองคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา |
| 2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา                                                                                                                                                                | 2. พัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ | 3. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา เป็นคนดี มีความรู้ และอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างเป็นสุข                                                                     |
| 3. ผู้เรียนสืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น                                                                                                                                                             | 3. ส่งเสริมสนับสนุนการฟื้นฟูอนุรักษ์ สืบสานเอกลักษณ์และวัฒนธรรมท้องถิ่น           | 4. ผู้เรียนเห็นคุณค่า ร่วมสืบสานและอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น                                                                                                                 |
| 4. ครูมีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ                                                                                                                                                                | 4. พัฒนาครูและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง                                               | 5. ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ ความสามารถและทักษะตามสมรรถนะและสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ                                                                    |
| 5. การบริหารจัดการที่ดี                                                                                                                                                                                   | 5. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเขตพื้นที่และโรงเรียน                           | 6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานผู้รับบริการพึงพอใจ                                                                                               |

## การกำหนดกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่แยบคาย สู่จุดหมายปลายทางอย่างมีทิศทางที่เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน ตอบสนองวิธีการ สู่จุดหมายปลายทางระดับนโยบาย สามารถดำเนินการได้ประสบความสำเร็จ นำไปปฏิบัติได้จริง การกำหนด กลยุทธ์เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากขั้นตอนการกำหนดทิศทางของหน่วยงานและการศึกษา สถานภาพหน่วยงาน (SWOT Analysis) ด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส(Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของหน่วยงานมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ใน รูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งประเมินและคัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด การกำหนดกลยุทธ์ เปรียบเสมือนการตอบคำถามว่า “เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร? หรือ เราจะบรรลุทิศทางของหน่วยงานได้ อย่างไร? (How do we get there?)”

### ความหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวคิดหรือวิธีการทำงานที่แยบคาย แยกย่อย เพื่อให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของ หน่วยงาน กลยุทธ์จะบ่งบอกลักษณะการเคลื่อนตัวของหน่วยงานว่าจะก้าวไปสู่เป้าประสงค์ที่ต้องการในอนาคต ได้อย่างไร เป็นการตอบคำถามว่า “หน่วยงานจะไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร?”

การกำหนดกลยุทธ์ สามารถทำได้หลายวิธี หลายรูปแบบที่สำคัญหน่วยงานต้องประเมินและ คัดเลือกกว่ากลยุทธ์ใดจะเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด ในการคัดเลือกกลยุธินั้น สิ่งสำคัญที่หน่วยงานจะต้อง คำนึงถึง ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมของหน่วยงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ทั้งสภาพแวดล้อมภายใน หน่วยงานที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยประโยชน์ คือ เป็นโอกาสและ อุปสรรคในการทำงาน

2. ทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

### แนวทางการกำหนดกลยุทธ์

แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึง ทิศทางของหน่วยงาน ได้แก่ วิสัยทัศน์ที่ต้องการบรรลุ และการจำแนกกลยุทธ์หน่วยงานออกเป็นแนวคิดทิศทาง และวิธีการทำงานหลักแล้วจึงกำหนดวิธีการทำงาน เพื่อให้แนวคิดและวิธีการทำงานหลักบรรลุ ในการจำแนก กลยุธินั้นในแต่ละกระทรวง ทบวง กรม ใช้คำ/ข้อความในการจำแนกกลยุทธ์ไม่เหมือนกัน แต่ที่พบบ่อย ๆ มักจะจำแนกเป็นประเด็นกลยุทธ์/กลยุทธ์ กลยุทธ์หลัก/กลยุทธ์รอง ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ กลยุทธ์/จุดเน้น ยุทธศาสตร์/มาตรการ/แนวทางการดำเนินงาน กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา ดังนั้น เอกสารฉบับนี้จะนำเสนอ การกำหนดกลยุทธ์แบบตามแนวที่ได้กำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 – 2570) ของ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ กลยุทธ์/แนวทางการพัฒนา

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy) เป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงเป็นประเด็นหลักในการนำไปสู่วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทางหรือแนวทางที่สำคัญ เป็นเรื่องหลักที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการ พัฒนาเพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ จึงเกิดจากการวิเคราะห์ “วิสัยทัศน์”

ของหน่วยงานออกเป็นเรื่องต่าง ๆ ที่หน่วยงานต้องการให้บรรลุในแต่ละเรื่อง ว่ามีเรื่องหลักอะไรบ้างที่จะต้องหาวิธีการทำงานที่แบบกาย เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้บรรลุ ดังนั้น กลยุทธ์จะมีกี่กลยุทธ์ก็ขึ้นอยู่กับ “วิสัยทัศน์” ของหน่วยงาน ที่ผ่านมามีพบว่า วิสัยทัศน์ของหน่วยงานด้านการศึกษาส่วนใหญ่ในปัจจุบัน มักจะกำหนดได้ 3 - 5 กลยุทธ์ เช่น

1. ด้านความปลอดภัย
2. ด้านโอกาส ความเสมอภาค
3. ด้านคุณภาพ
4. ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ
5. ด้านการมีส่วนร่วม

สำหรับ แนวทางการพัฒนา (Development guidelines) ภายใต้แต่ละกลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด แบบกายที่สุดเพื่อให้กลยุทธ์แต่ละด้านบรรลุผลสำเร็จ

#### ตัวอย่าง การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์

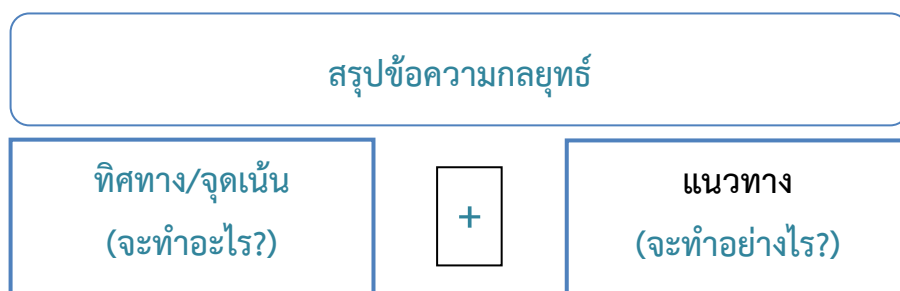
| วิสัยทัศน์: ภายในปี 2570 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....เป็นหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐาน มีศักยภาพในการแข่งขัน |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเด็นสำคัญวิสัยทัศน์                                                                                                                                            | พันธกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                                | กลยุทธ์                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1. ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่ทันสมัย<br>2. ผู้เรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา<br>3. มีศักยภาพในการแข่งขัน                                                   | 1. จัดระบบการบริหารจัดการศึกษาให้ทันสมัย ตามหลักธรรมาภิบาล<br>2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา มีศักยภาพในการแข่งขัน<br>3. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีความเชี่ยวชาญในการจัดการศึกษา<br>4. พัฒนาสถานศึกษา และระบบบริหารจัดการศึกษาให้มีความปลอดภัย | 1. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา<br>2. เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนทุกคน<br>3. ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ในศตวรรษที่ 21<br>4. ส่งเสริมการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความปลอดภัยจากภัยทุกรูปแบบ |

### การเขียนข้อความกลยุทธ์

การเขียนข้อความกลยุทธ์ ควรเขียนให้กะทัดรัด ชัดเจน เข้าใจง่ายและสามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยข้อความกลยุทธ์จะเป็นข้อความที่

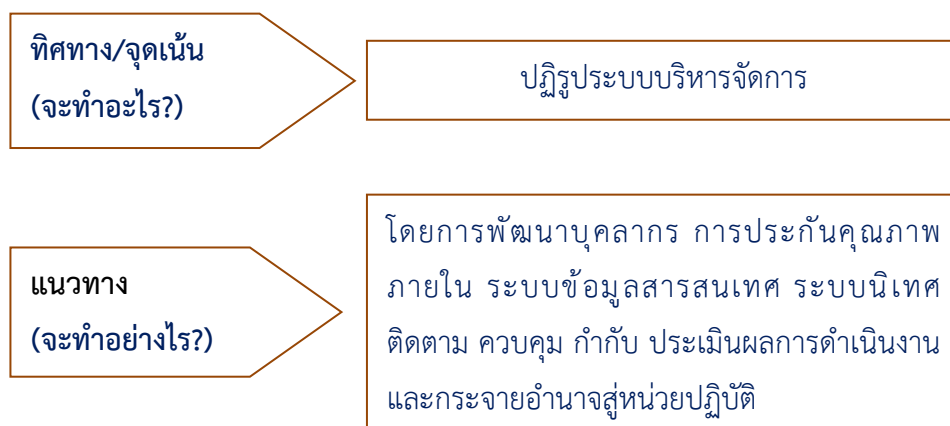
1. แสดง ทิศทาง หรือจุดเน้นการปฏิบัติงาน เป็นส่วนที่แสดงให้เห็นว่า “จะทำอะไร ?” เช่น พัฒนาคุณภาพ เพิ่มประสิทธิภาพ สร้างรากฐาน สร้างความเข้มแข็ง สร้างศักยภาพ กระจายโอกาส สร้างเครือข่าย สร้างเสริมประสิทธิภาพ ปรับปรุง ขยับเคลื่อน ปรับปรุงกลไก เร่งรัด ปฏิรูป สร้างแรงจูงใจ เพิ่มขีดความสามารถ ฯลฯ

2. แสดง แนวทาง คือ บอกว่า “จะอย่างไร ?”



### ตัวอย่าง ข้อความกลยุทธ์

ปฏิรูประบบบริหารจัดการ โดยการพัฒนาบุคลากร การประกันคุณภาพภายใน ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบนิเทศ ติดตาม ควบคุม กำกับ ประเมินผลการดำเนินงานและกระจายอำนาจสู่หน่วยปฏิบัติ



### ประเภทและทิศทางกลยุทธ์

การกำหนดกลยุทธ์โดยทั่วไปจะแบ่งลักษณะกลยุทธ์เป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์การสร้างความเติบโต กลยุทธ์ความถนัด กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ และกลยุทธ์การตัดทอน ดังนั้นในการเขียนข้อความกลยุทธ์ควรกำหนดทิศทางกลยุทธ์ ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง ประเภทและทิศทางการกลยุทธ์

## โอกาส (Opportunities)

“O”

|                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                              |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| จุดแข็ง<br>(Strengths)<br>“S” |  <p><b>Stars (เอื้อและแข็ง)</b><br/>กลยุทธ์สร้างความเติบโต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- พัฒนาคุณภาพ</li> <li>- สร้างรากฐาน</li> <li>- สร้างความเข้มแข็ง</li> <li>- กระจายโอกาส</li> <li>- สร้างเครือข่าย</li> <li>- สร้างประสิทธิภาพ</li> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพ</li> <li>- สร้างศักยภาพ</li> <li>- ขยายฐานการ..</li> <li>- สร้างความเป็นเลิศ</li> <li>- ส่งเสริม</li> <li>- ฯลฯ</li> </ul> | <p>?</p> <p><b>Question Marks (เอื้อแต่อ่อน)</b><br/>กลยุทธ์ความถนัด</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปรับปรุง</li> <li>- ปรับปรุงกลไก</li> <li>- เร่งรัดพัฒนา</li> <li>- ปฏิรูป</li> <li>- ฟันฟู</li> <li>- ขับเคลื่อน</li> <li>- สร้างกลไก</li> <li>- กระตุ้นให้เกิดการ</li> <li>- สร้างแรงจูงใจ</li> <li>- พัฒนาความเข้มแข็ง</li> <li>- เพิ่มขีดความสามารถ</li> <li>- ฯลฯ</li> </ul> | จุดอ่อน<br>(Weakness)<br>“W” |
|                               |  <p><b>Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง)</b><br/>กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ชะลอ</li> <li>- ยกระดับ</li> <li>- สร้างความเท่าเทียม</li> <li>- พัฒนาบุคลากร</li> <li>- ระดม</li> <li>- ประสาน</li> </ul>                                                                                                                                                                   |  <p><b>Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน)</b><br/>กลยุทธ์การตัดทอน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยุบเลิก</li> <li>- ควบรวม</li> <li>- หลอมรวม</li> <li>- ปรับลด</li> <li>- ปรับโครงสร้าง</li> <li>- พลิกฟื้น</li> <li>- เพิ่มมาตรการ</li> <li>- ฯลฯ</li> </ul>                                               |                              |

## อุปสรรค (Threats)

“T”

### วิธีการกำหนดกลยุทธ์

วิธีการในการกำหนดกลยุทธ์นั้นมีหลายวิธี สรุปดังนี้

1. วิธีการทางตรง (Direct approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยข้อมูลจากการศึกษาสถานภาพด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลและเหตุผลในการตอบคำถามว่า “เมื่อหน่วยงานเป็นอย่างนี้แล้วจะอย่างไร?” (Then.....how?) การกำหนดกลยุทธ์วิธีนี้กำหนดภายใต้แนวคิดที่ว่า ทิศทางของหน่วยงานจะปรับไปตามสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น วิธีนี้จึงเริ่มจากการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพ (SWOT Analysis) เพื่อให้ทราบถึงหน่วยงาน

มีปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก/ภายใน อะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์จากปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือปัจจัยที่เป็นเหตุ ซึ่งมีเทคนิคที่นิยมใช้ คือ

### 1.1 การกำหนดกลยุทธ์โดยตารางสัมพันธ์ (MATRIX)

เทคนิคตารางสัมพันธ์ (MATRIX) ถือเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทางตรง (Direct approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยที่ส่งผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส อุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง-จุดอ่อน (SWOT Analysis) แล้วหากลยุทธ์ของหน่วยงาน วิธีนี้เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ข้อมูลจากสภาพจริงมีความเป็นเหตุเป็นผล

### 1.2 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัย

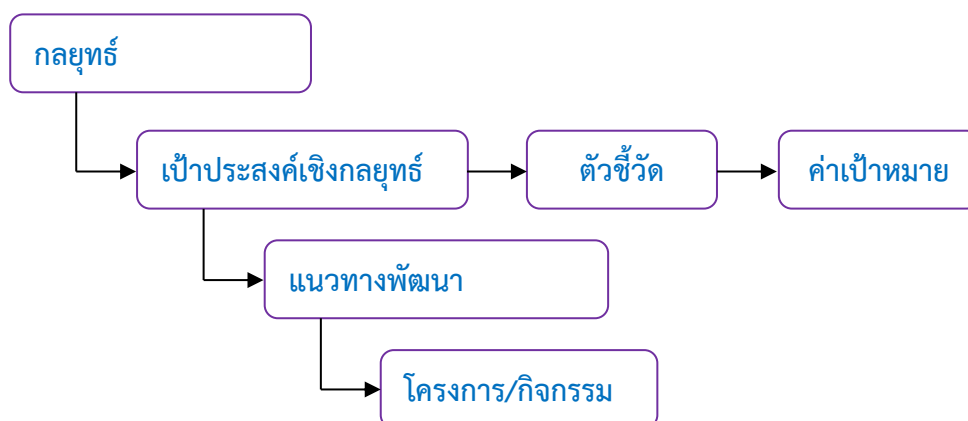
เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัยถือเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทางตรง (Direct approach) อีกแนวทางหนึ่ง วิธีการและขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์คล้ายกับการกำหนดกลยุทธ์โดยเทคนิคตารางสัมพันธ์ (MATRIX) มาก แต่มีความซับซ้อนน้อยกว่า ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ คือ ต้องมีการวิเคราะห์ ประเมินปัจจัยภายนอกและภายใน (SWOT Analysis) เช่นเดียวกัน แล้วนำผลการวิเคราะห์ประเมิน มาดำเนินการกำหนดกลยุทธ์

ซึ่งเทคนิคการกำหนดกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์โดยตารางสัมพันธ์ (MATRIX) และการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัย สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ที่ภาคผนวก ง

2. วิธีการทางอ้อม (Indirect approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์จากการแสวงหาแนวคิดหรือกลยุทธ์จากหน่วยงานอื่น ๆ แล้วพิจารณาวิเคราะห์ความเหมาะสมเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน

3. วิธีการมุ่งวิสัยทัศน์ (Vision of success approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยมุ่งไปที่ผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน วิธีการนี้เริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานแล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อตอบคำถามว่า “ทำอย่างไรเราจะถึงที่หมาย (How do we get there?)”

4. วิธีการเน้นเป้าประสงค์ (Goals approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยวิธีการ ที่ใช้เป้าประสงค์ของหน่วยงานเป็นตัวนำทาง วิธีการนี้จึงเป็นการนำเป้าประสงค์ของต้นสังกัดหรือเป้าประสงค์ของหน่วยงานมาเป็นโจทย์ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้น วิธีนี้จึงเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งตอบสนองผู้รับผลประโยชน์ เพื่อที่จะตอบคำถามว่า “เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ใครได้ประโยชน์ (How and For Whom?)” สำหรับกระบวนการในการกำหนดกลยุทธ์ คือ หลังจากกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานแล้ว ให้นำกลยุทธ์แต่ละด้าน มากำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย แนวทางพัฒนา และโครงการ/กิจกรรม สามารถแสดงเป็นแผนภูมิ ได้ดังนี้



จากแผนภูมิดังกล่าว เพื่อให้การวัดและประเมินผลการดำเนินงานมีความชัดเจน เข้าใจตรงกัน ในการจัดทำแผนของหน่วยงานส่วนใหญ่จึงมักแสดงในรูปตาราง ดังนั้น เมื่อหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์แล้วให้นำแต่ละกลยุทธ์มาแปลงไปสู่การปฏิบัติ รายละเอียดตามตาราง ดังนี้

ตาราง กลยุทธ์ที่ .....

| เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ | ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ข้อมูลปีฐาน | ค่าเป้าหมาย |         |         |         |         | แนวทางพัฒนา |
|------------------------|-----------|----------|-------------|-------------|---------|---------|---------|---------|-------------|
|                        |           |          |             | ปีที่ 1     | ปีที่ 2 | ปีที่ 3 | ปีที่ 4 | ปีที่ 5 |             |
|                        |           |          |             |             |         |         |         |         |             |

จากตารางดังกล่าว อธิบายเพิ่มเติมดังนี้

**เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective)** หมายถึง ผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามกลยุทธ์ เป็นการกำหนดความคาดหวังที่หน่วยงานต้องการบรรลุในแต่ละกลยุทธ์ โดยเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์จะต้องมีความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ การเขียนเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์หน่วยงานด้านการศึกษามักจะเขียนในลักษณะระบุกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ว่า เมื่อกลยุทธ์บรรลุแล้วใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์และได้รับผลประโยชน์อย่างไร และเมื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ควรตรวจสอบว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ครอบคลุมตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ 4 มิติหรือไม่ หากไม่ครอบคลุมควรกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์เพิ่มเติมให้ครอบคลุมทั้ง 4 มิติ ประกอบด้วย

มิติที่ 1 ประสิทธิภาพตามแผนปฏิบัติราชการ (Run the Business)

มิติที่ 2 คุณภาพการให้บริการ (Serve the Customer)

มิติที่ 3 ประสิทธิภาพการปฏิบัติราชการ (Manage Resources)

มิติที่ 4 การพัฒนาองค์กร (Capacity Building)

สำหรับกลุ่มผู้รับผลประโยชน์จากการดำเนินงานของหน่วยงานด้านการศึกษานั้น ส่วนใหญ่จะแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ 1) ผู้เรียน 2) ครู/บุคลากรทางการศึกษา 3) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา/สถานศึกษา และ 4) ชุมชน/สังคม ดังนั้น ในการเขียนเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ จึงมักขึ้นต้นด้วยกลุ่มผู้รับประโยชน์ทั้ง 4 กลุ่มนี้ แต่เนื่องจาก ในขั้นตอนการกำหนดทิศทางการพัฒนา หน่วยงานได้มีการกำหนดเป้าประสงค์หลักไว้แล้ว ดังนั้น ในการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์ หน่วยงานต้องพิจารณาจากเป้าประสงค์หลักด้วย

**ตัวชี้วัด (Indicators)** หมายถึง ตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดผลการดำเนินการของหน่วยงานในแต่ละกลยุทธ์

**ข้อมูลปีฐาน (Based line Data)** แสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นในอดีตหรือในปัจจุบัน เป็นผลการดำเนินงานที่ได้ในอดีตที่ผ่านมา ข้อมูลปีฐานเป็นเครื่องมือในการตั้งค่าเป้าหมาย

**ค่าเป้าหมาย (Target)** หมายถึง ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดความสำเร็จของเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ เป็นค่า/ตัวเลขที่แสดงถึงความสำเร็จที่หน่วยงานต้องการจะบรรลุค่าของตัวชี้วัด ในแต่ละเป้าประสงค์

**แนวทางการพัฒนา** หมายถึง วิธีการทำงานที่ดีที่สุดเพื่อให้บรรลุค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์ และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์หน่วยงาน

### การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPIs)

**ตัวชี้วัดหลัก (Key Performance Indicators)** เป็นสิ่งที่ใช้ในการบ่งชี้ว่าหน่วยงานบรรลุเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละกลยุทธ์ ตัวชี้วัดแต่ละตัวจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลพื้นฐานจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ประกอบด้วย ค่าของตัวชี้วัดแสดงเป็นตัวเลข เช่น ร้อยละ (Percentage) จำนวน (Number) อัตราส่วน (Ratio) ค่าเฉลี่ย (Mean) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) และระดับความสำเร็จ (Milestone)

**ค่าเป้าหมายตัวชี้วัด** คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่หน่วยงานต้องการจะบรรลุของตัวชี้วัดแต่ละเป้าประสงค์ และการกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดที่สมบูรณ์แบบจำเป็นต้องกำหนดค่าวิกฤตและค่ายอมรับควบคู่กับค่าเป้าหมาย อธิบายได้ดังนี้

ค่าวิกฤต เป็นค่าที่ยอมรับได้ในระดับต่ำสุด หรือค่าที่บ่งชี้ต่อความล้มเหลวของหน่วยงาน

ค่ายอมรับ เป็นค่าที่ยอมรับได้ ส่วนใหญ่นิยมเป็นค่าเดียวกับเป้าหมายบ่งชี้ความสำเร็จของหน่วยงาน

ข้อมูลจากค่าวิกฤตและค่ายอมรับจะเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารประกอบการตัดสินใจต่อไป นอกจากนี้การกำหนดค่าเป้าหมายตัวชี้วัด สามารถเขียนได้ทั้งค่าเป้าหมายที่ผ่านมาและเป้าหมายในอนาคตในรูปข้อมูลพื้นฐาน (Base Line)

#### องค์ประกอบของตัวชี้วัด

1. ตัวชี้วัดเชิงปริมาณ ใช้ตัวเลขที่เป็นอัตราส่วนมาตรา (Ration Scale) ช่วงมาตรา (Interval Scale) และลำดับมาตรา (Ordinal Scale) โดยระบุจำนวนของวัตถุที่ถูกกระทำ เช่น ร้อยละของนักเรียนที่อ่านออกเขียนได้ อัตราส่วนครูต่อนักเรียน ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของคะแนนเฉลี่ยกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย
2. ตัวชี้วัดเชิงคุณลักษณะ ใช้ตัวเลขที่เป็นนามมาตรา (Nominal Scale) โดยระบุมาตรฐานของวัตถุที่ถูกกระทำหรือการเปลี่ยนแปลงของวัตถุ เช่น ระดับความสำเร็จการผ่านการประกันคุณภาพการศึกษาจากผู้ประเมินภายนอก จำนวนผู้ผ่านการฝึกอบรมตามที่กำหนด
3. ตัวชี้วัดด้านเวลา ให้ระบุความรวดเร็วในการส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือการบริการ เช่น ร้อยละของผู้ให้บริการตามระยะเวลาที่กำหนด ระยะเวลาที่สามารถส่งงานได้ตามที่กำหนด
4. ตัวชี้วัดด้านต้นทุน ให้ระบุค่าใช้จ่ายของผลิตภัณฑ์หรือบริการ เช่น ราคาต่อหน่วยที่ลดลง หรือราคาต่อหน่วยในวงเงินที่กำหนด อัตราส่วนค่าใช้จ่ายต่อหัว ร้อยละของงบประมาณที่สามารถประหยัดได้

#### กระบวนการกำหนดตัวชี้วัด

การกำหนดตัวชี้วัดเป็นกิจกรรมต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าประสงค์ ดังนั้น ในการกำหนดตัวชี้วัดจึงจำเป็นต้องพิจารณาให้ครอบคลุมเป้าประสงค์ โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. นำกลยุทธ์ เป้าประสงค์มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำตัวชี้วัดความสำเร็จ โดยกำหนดว่าวัตถุประสงค์ของการกำหนดตัวชี้วัดนั้น เป็นตัวชี้วัดประเภทใดหรือระดับใด เช่น ระดับกระทรวง ระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และระดับโรงเรียน

2. วิเคราะห์เป้าประสงค์ โดยมุ่งตอบคำถามว่า “เราจะรู้ได้อย่างไรว่าเป้าประสงค์ที่กำหนดนั้น บรรลุผล มีสิ่งใดบ้างเป็นเครื่องบ่งชี้” ซึ่งเครื่องบ่งชี้ขึ้นต้องส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กลุ่มเป้าหมายหรือ ผู้รับบริการของหน่วยงาน เช่น นักเรียนอ่านออก เขียนได้ และคิดเลขเป็น

3. กำหนดองค์ประกอบของตัวชี้วัดว่าจะแบ่งเป็นด้านใดบ้าง ถ้าเป็นระดับกระทรวงและกรม ประกอบไปด้วยตัวชี้วัดด้านปริมาณ คุณลักษณะ เวลา กลุ่มเป้าหมายและสถานที่ สำหรับกลุ่มที่ต่ำกว่าระดับ กรมหรือในระดับผลิต มีองค์ประกอบด้านปริมาณ คุณลักษณะ ต้นทุน และเวลา

4. เขียนตัวชี้วัดโดยระดมสมองสร้างตัวชี้วัดออกมาให้ได้มากที่สุด แล้วพิจารณากลับกรองจาก เกณฑ์ต่อไปนี้

4.1 มีความสมเหตุสมผลที่อธิบายได้ (Validity)

4.2 ความมีอยู่ของข้อมูล (Availability of Data)

4.3 ความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Reliability of Data)

4.4 ความเคลื่อนไหวของผลที่เกิดขึ้น (Sensitivity) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงปริมาณหรือ คุณภาพของการดำเนินกิจกรรม

4.5 ตัวชี้วัดนั้นสอดคล้องกับกลยุทธ์อย่างน้อยเพียงใด

4.6 ตัวชี้วัดสะท้อนให้เห็นถึงผลการดำเนินงานที่แท้จริงหรือไม่ (Validity of KPI) หรือ แสดงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องการที่จะวัดจริงหรือไม่

4.7 ความพร้อมของข้อมูล (Data Availability) โดยประเมินว่าภายใต้ตัวชี้วัดแต่ละตัวมี ข้อมูลเพียงพอหรือไม่

4.8 ต้นทุนในการจัดหาข้อมูล (Cost of Data Collection) เป็นการประเมินว่าถ้าต้องการ ข้อมูลสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว ต้นทุนในการจัดหาจะมากหรือน้อยเพียงใดและมีความคุ้มค่าหรือไม่ที่จะหาข้อมูล เพื่อตัวชี้วัดนั้น ๆ

4.9 ความถูกต้องของข้อมูล (Data Accuracy) เป็นการประเมินว่าข้อมูลที่มีอยู่ของตัวชี้วัด แต่ละตัวมีความถูกต้องแม่นยำเพียงใด

4.10 ตัวชี้วัดนั้นสามารถนำไปผลใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับองค์กรหรือ หน่วยงานอื่น หรือกับผลการดำเนินงานในอดีตได้หรือไม่ (Comparability of KPI)

4.11 ตัวชี้วัดนั้นมีความสัมพันธ์กับตัวชี้วัดอื่นในเชิงเหตุผลหรือไม่ (Relationships with other KPIs)

5. ระบุค่าตัวชี้วัดผลงาน ซึ่งต้องแสดงเป็นตัวเลขที่อยู่ในรูปลักษณะของร้อยละ (Percentage) อัตราส่วน (Ratio) สัดส่วน (Proportion) อัตรา (Rate) จำนวน (Number) ค่าเฉลี่ย (Average or Mean)

6. กำหนดข้อมูลฐานและค่าเป้าหมาย ข้อมูลพื้นฐานแสดงให้เห็นถึงค่าของตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นใน อดีตหรือในปัจจุบัน ข้อมูลพื้นฐานเป็นเครื่องมือในการตั้งเป้าหมาย ตัวชี้วัดบางตัวอาจจะไม่มีข้อมูลพื้นฐาน เนื่องจากไม่เคยมีการวัดหรือเก็บข้อมูลมาก่อน เป้าหมายเป็นค่าของตัวชี้วัดที่ต้องการที่จะบรรลุวิธีการตั้งค่า เป้าหมาย ดังนี้

6.1 ตั้งเพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

6.2 ตั้งเปรียบเทียบกับหน่วยงานในลักษณะเดียวกัน (Benchmarking)

6.3 ตั้งตามสิ่งที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน (Stakeholders) คาดหวัง เช่น ระดับของการบริการที่ผู้ปกครองคาดหวัง

6.4 ตั้งตามผลการดำเนินงานที่เป็นไปได้จากกระบวนการ ความสามารถ และทรัพยากรที่หน่วยงานมีอยู่ในปัจจุบัน

6.4 ตั้งตามสิ่งที่ต้องทำหรือพัฒนา เพื่อให้บรรลุต่อเป้าหมายในระดับที่สูงกว่า

**ตัวอย่าง** การกำหนดตัวชี้วัด หน่วยงาน และค่าเป้าหมายของตัวชี้วัด

### เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์

1. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการดูแลความปลอดภัยจากภัยคุกคาม 9 รูปแบบ ได้แก่ ภัยยาเสพติด ภัยความรุนแรง ภัยพิบัติต่าง ๆ อุบัติเหตุ โรคอุบัติใหม่ ฝุ่น PM 2.5 การค้ามนุษย์ การคุกคามในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงอาชญากรรมไซเบอร์

| ที่ | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                          | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย (ปี) |      |      |      |      | ระดับ             |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|------------------|------|------|------|------|-------------------|
|     |                                                                                                                                                                                                                    |          | 2566             | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |                   |
| 1   | ร้อยละของผู้เรียนที่มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะเพื่อรับมือกับภัยคุกคามรูปแบบใหม่ทุกรูปแบบ และ ทุกประเภท                                                                                                          | ร้อยละ   | 80               | 85   | 90   | 95   | 100  | สพฐ./<br>สพท./รร. |
| 2   | ร้อยละของสถานศึกษาที่มีการประเมินความเสี่ยง และมีแผน/มาตรการ กิจกรรมในการสร้างความตระหนักรู้ (Safety Awareness) หรือทักษะในการรับมือด้านความปลอดภัย (Safety Action) ทุกรูปแบบ และมีการดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบ | ร้อยละ   | 92               | 94   | 96   | 98   | 100  | สพฐ./<br>สพท.     |
|     | ฯลฯ                                                                                                                                                                                                                |          |                  |      |      |      |      |                   |

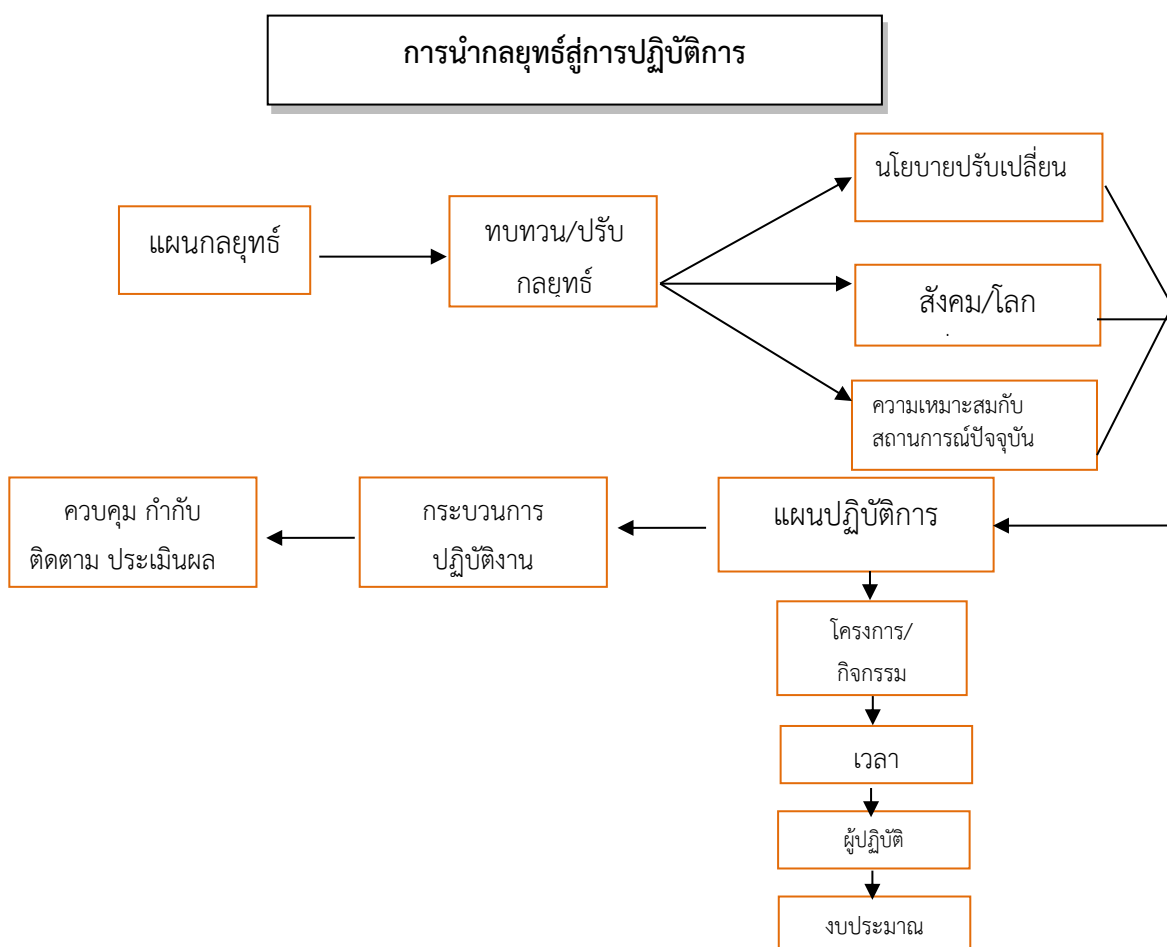
### แนวทางการพัฒนา

| ที่ | แนวทางการพัฒนา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | หน่วยงาน<br>ที่รับผิดชอบ                            |
|-----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1   | สนับสนุน พัฒนาและส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เกี่ยวกับภัยรูปแบบต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต เพื่อสามารถดำเนินชีวิตในวิถีใหม่และชีวิตวิถีถัดไปได้อย่างถูกต้อง                                                                                                                                                                                                   | สพฐ. (ศป.สพฐ. สวก.) /<br>สพท. / รร.                 |
| 2   | พัฒนาสถานศึกษาให้เป็นพื้นที่ปลอดภัยสำหรับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการสนับสนุนหรือประสานการสนับสนุนทรัพยากรเพื่อให้อาคารเรียน อาคารประกอบของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ และความปลอดภัยของผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมถึงส่งเสริม และประสานการสนับสนุนบุคลากรด้านจิตวิทยาและบุคลากรด้านความปลอดภัย เพื่อให้เกิดความปลอดภัยกับผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา | สพฐ. (ศป.สพฐ. สนผ.<br>สพท.จชต. สอ.) / สพท. /<br>รร. |
|     | ฯลฯ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                     |

## กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

### แนวคิดการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

แนวคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) (สนพ. 2554: 11) ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเมื่อหน่วยงานได้วิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ กำหนดทิศทางทางพัฒนา และจัดทำกลยุทธ์แล้ว ต้องนำกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้มาดำเนินการประยุกต์เพื่อปฏิบัติให้เกิดผลผลิตและผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ หากขาดขั้นตอนนี้ สิ่งที่ได้วางแผนไว้จะไม่เกิดผลจริง และหากวิเคราะห์หรือวางกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใด ถ้าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ไม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งที่น่ามุ่งหวังก็ไม่สัมฤทธิ์ผลที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ดังนั้น การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเปรียบเสมือนการตอบคำถามที่ว่า เราจะต้องทำอะไรหรือเปลี่ยนแปลง อะไรบ้างเพื่อไปถึงจุดนั้น ดังนั้น ผู้บริหารและหน่วยงานจะต้องนำกลยุทธ์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการดำเนินการภาคปฏิบัติของสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ก็คือ การนำกลยุทธ์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนา ตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปจัดทำโครงการ กิจกรรม ในแผนปฏิบัติการของหน่วยงานซึ่งมีขั้นตอนตามรายละเอียดแผนภูมิ (สนพ. 2554: 99) ดังนี้



ภาพที่ 10 แผนภูมิการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ หรือการนำกลยุทธ์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และแนวทางการพัฒนา ตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปจัดทำโครงการ กิจกรรม ในแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน สามารถดำเนินการตามแผนภูมิโดยมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์
2. ทบทวน/ปรับกลยุทธ์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้
  - นโยบายหน่วยเหนือ หรือนโยบายหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยน
  - สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะการณ์
  - กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน
3. จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบเป้าหมายตัวชี้วัด ความสำเร็จและกำหนดงบประมาณ จากการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก และกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน
4. ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้หน่วยงานพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน ระบบงาน บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวคือความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจาก การพัฒนาองค์กร การศึกษาจากวิธีการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ หรือการศึกษาดูงานหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ เป็นต้น
5. ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการ ดังนี้
  - ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน
  - กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน
  - การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือหน่วยงานอื่น ๆ

### การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554: 100) ได้ให้ความหมายและวัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อเป็นแนวทางให้หน่วยงานในสังกัดได้ดำเนินการ เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับส่วนต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลา โดยนำเสนอการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ดังนี้

ความหมาย แผนปฏิบัติการ คือ เครื่องคำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เป็นที่ยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้นั้นมีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จที่กำหนดไว้เช่นกัน ดังนั้นแผนปฏิบัติการ จึงเป็นแผนที่ทำขึ้นสำหรับใช้ในการบริหารหน่วยงานให้เกิดความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่หน่วยงานกำหนด มีระบบการทำงานที่ชัดเจนและเป็นขั้นตอนโดยมีการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าและมีการตรวจสอบผลการทำงาน

ดังนั้น วัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ จึงประกอบด้วย

1. เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไว้วงหน้า
3. เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
4. เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน
5. เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้วงหน้า
6. เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เพราะทุกคนจะทราบว่าใครจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร

7. เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
8. เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

โดยสรุป การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ประเด็นสำคัญอยู่ที่การได้มาซึ่งความจำเป็นในการจัดทำแผน การจัดทำแผนและการวิเคราะห์โอกาสผลสำเร็จที่เกิดจากแผนที่มีความหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ในแต่ละปีทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ ควรมีการปรึกษาหารือถึงแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรจะเป็นอย่างไร จะได้ออกมาในแนวทางเดียวกัน รวมถึงทั้งสองฝ่ายต้องหาข้อสรุปร่วมกันว่าสิ่งที่คาดหวังจากการนำเสนอแผนปฏิบัติการนั้นคืออะไร มีส่วนที่วิเคราะห์ผลกระทบของแผนที่มีความหมายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย หากสามารถทำได้ครบถ้วนตามที่นำเสนอมานี้ แผนปฏิบัติการก็จะกลายเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพให้ทั้งกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในทุกสายงานอย่างแท้จริง

### ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีประกาศเรื่อง การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2550 ข้อ 3 ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามกฎหมายที่กำหนดเป็นอำนาจหน้าที่ของตนในเรื่องดังต่อไปนี้ (2) ด้านงบประมาณ (ข) การจัดทำแผนปฏิบัติการใช้จ่ายเงิน ตามที่ได้รับจัดสรรงบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยตรง อำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาตามข้อ 3 (2) ด้านงบประมาณ (ข) ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาด้วย ประกอบกับ คำสั่งหัวหน้าคณะรักษาความสงบแห่งชาติ ที่ 19/2560 เรื่อง การปฏิรูปการศึกษาในภูมิภาคของกระทรวงศึกษาธิการ สั่ง ณ วันที่ 3 เมษายน พุทธศักราช 2560 ข้อ 21 บรรดาบทบัญญัติแห่งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรีใดที่อ้างถึงคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติให้ถือว่าอ้างถึง คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) ตามคำสั่งนี้

โดยสรุป สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี และปัจจุบันนำแผนปฏิบัติการ เสนอขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด

### เค้าโครงของแผนปฏิบัติการประจำปี ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีองค์ประกอบของแผนปฏิบัติการที่สำคัญในแต่ละส่วนประกอบด้วย

ส่วนนำ ประกอบด้วย ปก บทสรุปสำหรับผู้บริหาร คำนำ สารบัญ เป็นต้น

ส่วนที่ 1 บทนำ เป็นที่นำเสนอเกี่ยวกับ สภาพทั่วไปของเขตพื้นที่การศึกษา เช่น ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ภารกิจ โครงสร้างการบริหาร และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง นโยบายที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาการศึกษาระดับภาค ระดับจังหวัด เป็นต้น

ส่วนที่ 2 ทิศทางการพัฒนาการศึกษา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์หลัก กลยุทธ์ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย

ส่วนที่ 3 รายละเอียดโครงการ จะเป็นส่วนสำคัญของแผนปฏิบัติการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ให้ประสบความสำเร็จของหน่วยงาน ประกอบด้วย ส่วนสำคัญ ได้แก่ การกำหนดงบประมาณที่เป็นงบประมาณงานประจำ งบประมาณตามกลยุทธ์ สรุปรโครงการจำแนกกลยุทธ์ และรายละเอียดโครงการแต่ละโครงการที่ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ

ส่วนที่ 4 การบริหารแผนและงบประมาณ เป็นส่วนที่กำหนดเกี่ยวกับแนวทางการบริหารแผนไปสู่การปฏิบัติ เงื่อนไขความสำเร็จ บทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้อง และการติดตาม ประเมิน และรายงานผลการดำเนินการตามโครงการ เป็นต้น

ภาคผนวก ประกอบด้วย คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

ทั้งนี้ ผู้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี อาจเพิ่มเติมส่วนต่าง ๆ ได้ตามความเหมาะสม และสามารถศึกษาเค้าโครงการของแผนปฏิบัติการ ประจำปี จากภาคผนวก จ

### **กรอบงบประมาณสำหรับการจัดทำแผนปฏิบัติการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรอบงบประมาณแต่ละปีงบประมาณที่นำมาประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย

1. งบบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง งบประมาณประจำปี งบดำเนินงานที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดสรรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำหรับบริหารจัดการ โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะจัดสรรในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแผนปฏิบัติการ ได้แก่

1.1 งบดำเนินงาน ที่กำหนดเป็น ค่าตอบแทน ใช้สอย วัสดุและค่าสาธารณูปโภค

1.2 งบดำเนินงานตามโครงการพัฒนาแต่ละกลยุทธ์ ที่หน่วยงานแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. งบจัดสรรเพิ่มเติมจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง งบดำเนินงานที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน(สพฐ.)จัดสรรให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นการเฉพาะเพื่อดำเนินการตามโครงการ กิจกรรม ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด ซึ่งหากได้รับการจัดสรร หรือได้รับการจัดสรรเพิ่มเติมก็สามารถนำมากำหนดในแผนปฏิบัติการ

3. งบประมาณจากหน่วยงานอื่น หมายถึง งบประมาณที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับจัดสรรจากหน่วยงานอื่น สำหรับจัดทำโครงการ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการลูกเสือจังหวัด งบประมาณจังหวัด เป็นต้น

### การจัดทำโครงการ

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และประสบความสำเร็จตามทิศทางและเป้าหมายของหน่วยงาน การจัดทำโครงการจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งของแผนปฏิบัติการประจำปี

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554: 102) กล่าวว่า โครงการเป็นสัญญาเพื่อที่จะทำงานร่วมกันทั้ง 2 ฝ่าย คือ เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานหรือสายงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร ที่กำหนดขึ้นภายใต้วัตถุประสงค์และขอบข่ายงานที่ได้กำหนดไว้ แผนงานและโครงการเป็นการเพิ่มศักยภาพการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งต้องมีการหารือกันกับผู้ที่เกี่ยวข้อง และในแต่ละกิจกรรม แต่ละขั้นตอนต้องกำหนดระยะเวลาเริ่มต้นและระยะเวลาสิ้นสุด มีตัวชี้วัดความสำเร็จแต่ละกิจกรรมและขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง และให้ความหมาย และลักษณะโครงการที่ดี ดังนี้

โครงการ หมายถึง กิจกรรมที่เป็นหน่วยอิสระหนึ่งที่สามารถทำการวิเคราะห์ วางแผนและนำไปปฏิบัติ พร้อมทั้งมีลักษณะแจ้งชัดถึงจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุดโดยแผนสำหรับกิจการต่าง ๆ ต้องระบุวัตถุประสงค์ตามระยะเวลาที่กำหนด อีกความหมายหนึ่ง โครงการ คือ การวางแผนล่วงหน้า ที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบ ประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า แต่ละโครงการ มีเป้าหมายเพื่อการผลิตหรือการให้บริการเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพของแผนงาน ดังนั้น โครงการจึงเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการวางแผนที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

#### ลักษณะโครงการที่ดี

1. สามารถแก้ไขปัญหาหรือสนองความต้องการของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
2. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถดำเนินงานได้และปฏิบัติงานได้
3. รายละเอียดของโครงการมีความสอดคล้องและสัมพันธ์กัน เช่น วัตถุประสงค์สอดคล้องกับหลักการและเหตุผล วิธีดำเนินการสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป็นต้น
4. อ่านแล้วเข้าใจว่าเป็นโครงการอะไร ทำไปเพื่ออะไร มีขอบเขตการดำเนินงานแค่ไหน และมีประโยชน์อย่างไร
5. ระยะเวลาในการดำเนินงานมีการระบุวันที่เริ่มต้นและสิ้นสุด
6. กำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างชัดเจนและเหมาะสม
7. มีวิธีการติดตามและประเมินผลอย่างชัดเจน

### การเขียนเค้าโครงของโครงการ

การเขียนโครงการในแผนปฏิบัติการมีเค้าโครงการเขียนหลายรูปแบบซึ่งแล้วแต่หน่วยงานจะใช้เค้าโครงแบบใด ซึ่งรูปแบบของหน่วยงานต่าง ๆ อาจจะแตกต่างกันไป แต่ในปัจจุบันการเขียนโครงการควรสอดคล้องกับการรายงานตามระบบการติดตามและการประเมินผลแห่งชาติ (e-MENSCR) ที่สำนักงาน

สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2566) กำหนดเค้าโครงของโครงการตามที่สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ความเชื่อมโยง ความสอดคล้องกับแผน 3 ระดับ คือ

แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ (Z)

แผนระดับที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ/แผนปฏิรูปประเทศ/แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ/แผนความมั่นคงแห่งชาติ (Y) ความสอดคล้องห่วงโซ่มูลค่า (Value Chains) ของเป้าหมายแผนย่อย แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนความมั่นคงแห่งชาติ

แผนระดับที่ 3 สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สอดคล้องกับแผนระดับต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาการศึกษาระดับภาค กลุ่มจังหวัด และจังหวัด เป็นต้น

ส่วนที่ 2 รายละเอียดโครงการ (X) (M2 – M5) ประกอบด้วย

### 2.1 หลักการและเหตุผล

หลักการและเหตุผลจะตอบคำถามว่า ทำไมจึงต้องทำโครงการนั้น หลักการและเหตุผลจะบอกถึงความจำเป็นและความเป็นมาของโครงการ มีข้อมูลที่ใช้แสดงเหตุผลหรืออ้างอิงในการทำโครงการ ผู้เสนอโครงการจึงต้องให้เหตุผลหรือแสดงถึงที่มาและความจำเป็นในการจัดทำโครงการให้ชัดเจน แสดงข้อมูล มีตัวเลขสนับสนุนให้น้ำหนักแสดงเหตุผลความจำเป็นในการทำโครงการนั้น และความจำเป็นในการจัดทำโครงการ สอดคล้องกับแผนในแต่ละระดับอย่างไร ควรประกอบด้วย

1) ชี้แจงสภาพของปัญหาและความต้องการจำเป็นที่เกิดขึ้นซึ่งจะต้องแก้ไขและสอดคล้องกับแผนในแต่ละระดับ

2) ชี้แจงถึงผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินงานตามโครงการ และ ควรชี้แจงว่าหากไม่ทำโครงการดังกล่าวจะเกิดผลเสียหายโดยตรง หรือผลเสียหายในระยะยาวอย่างไร

2.2 วัตถุประสงค์ เป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่า ถ้าทำตามโครงการแล้วผลงานใดจะเกิดขึ้น ผลผลิตที่เกิดขึ้นคืออะไร ข้อความที่แสดงวัตถุประสงค์ ต้องระบุชัดเจน ต้องมีลักษณะที่จำเพาะเจาะจงไม่คลุมเครือ คำที่แสดงวัตถุประสงค์คือคำที่วัดได้ นับได้ เป็นสิ่งที่ทำได้ และการเขียนวัตถุประสงค์ ไม่นำผลที่คาดว่าจะได้รับมาเขียนรวมไว้ด้วย เช่น เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปี

2.3 เป้าหมาย เป็นการกำหนดผลงานในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าจะปฏิบัติอย่างไร จำนวนเท่าใด ในเงื่อนไขอย่างไร เพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละข้อ ประกอบด้วย

1) เป้าหมายเชิงผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นทันที ผลโดยตรงจากการดำเนินโครงการกิจกรรมเสร็จสิ้น เช่น ความรู้กระบวนการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแผนปฏิบัติการประจำปี ของผู้เข้ารับการอบรม

2) เป้าหมายเชิงผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลระยะยาวซึ่งเกิดเป็นผลจุดหมายปลายทางหรือผลต่อเนื่อง เช่น ผู้เข้ารับการอบรมนำความรู้ไปจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการประจำปี ที่มีคุณภาพ

2.4 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs) หมายถึง การกำหนดตัวชี้วัดที่จะใช้วัดความสำเร็จของโครงการ และเป้าหมายที่กำหนดในแต่ละตัวชี้วัด ประกอบด้วย

1) เชิงปริมาณ เช่น ร้อยละ 95 ของผู้รับการอบรมศัทยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน ผ่านการอบรม

2) เชิงคุณภาพ เช่น ร้อยละ 80 ของผู้รับการอบรมศัทยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบาย และแผน ผ่านการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น

2.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ หมายถึง “ผลพลอยได้” หรือ “ประโยชน์ที่เป็นผลพลอยได้” เป็นผลที่อาจได้รับนอกเหนือจากผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ โดยทั่วไปผลที่คาดว่าจะได้รับมักจะเกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นวัตถุประสงค์ของโครงการแต่แท้ที่จริงแล้วผลที่คาดว่าจะได้รับเป็นผลที่จะเป็นผลต่อเนื่องจากการทำโครงการ เช่น ผู้รับการอบรมศัทยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน มีทักษะในการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนปฏิบัติการ และสามารถจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนปฏิบัติการ ได้อย่างมีคุณภาพ

2.6 กลุ่มเป้าหมายผู้ได้รับผลประโยชน์ หมายถึง การดำเนินงานโครงการมีกลุ่มเป้าหมายใดได้รับผลประโยชน์ เช่น ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน... คน

2.7 พื้นที่ดำเนินโครงการ หมายถึง การดำเนินงานโครงการในพื้นที่ใด

2.8 ระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดโครงการ

ระยะเวลา หมายถึง ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินงานโครงการ โดยเริ่มนับตั้งแต่วันที่เริ่มดำเนินการจนถึงวันสิ้นสุดโครงการ ซึ่งจะสัมพันธ์กับแผนการปฏิบัติงาน (กิจกรรม) และแผนการใช้จ่ายงบประมาณ

2.9 แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ ประกอบด้วย

1) วงเงินงบประมาณที่ดำเนินการทั้งหมดของโครงการ

2) แหล่งเงินงบประมาณ ให้ระบุแหล่งงบประมาณ ได้แก่ งบประมาณที่ได้รับจัดสรรเพิ่มเติมจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน งบบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ งบประมาณจากแหล่งอื่น และต้องกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละไตรมาส ที่สอดคล้องกับกิจกรรมในการดำเนินงานตามโครงการแต่ละกิจกรรม

2.10 การประเมินผล

การประเมินผลเป็นการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะใช้วัดในโครงการนี้และบอกวิธีการที่จะประเมิน และเครื่องมือที่ใช้ประเมิน โดยแยกออกเป็นดังนี้

1) ตัวชี้วัดความสำเร็จ กำหนดตัวชี้วัดที่จะวัดผลสำเร็จของโครงการ เช่น

1.1) เชิงปริมาณ เช่น ร้อยละ 95 ของผู้รับการอบรมศัทยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผ่านการอบรม

1.2) เชิงคุณภาพ เช่น ร้อยละ 80 ของผู้รับการอบรมศัทยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผ่านการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น

2) วิธีการประเมิน ให้ระบุวิธีประเมิน เช่น การทดสอบ การสัมภาษณ์ การสังเกต ตัวอย่าง ร้อยละ 80 ของผู้รับการอบรมศัทยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผ่านการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น วิธีการประเมิน เป็นการทดสอบก่อน หลังการอบรม

3) เครื่องมือที่ใช้ ให้ระบุเครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน เช่น แบบประเมิน แบบสัมภาษณ์ แบบสังเกต แบบทดสอบ ตัวอย่าง ร้อยละ 80 ของผู้รับการอบรมศักยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน ผ่านการอบรมมีความรู้เพิ่มขึ้น เครื่องมือที่ใช้ในการประเมิน คือ แบบทดสอบก่อน หลังการอบรม

รายละเอียดแบบเค้าโครงของโครงการตามภาคผนวก จ

#### การวิเคราะห์ความสมบูรณ์หรือความถูกต้องของโครงการ

การเขียนโครงการเมื่อผู้จัดทำโครงการจัดทำโครงการเสร็จแล้ว ก่อนจะนำโครงการบรรจุใน แผนปฏิบัติการ หรือก่อนที่จะมีการอนุมัติโครงการ ควรมีการวิเคราะห์ความสมบูรณ์หรือความถูกต้องของ โครงการในเนื้อหาตามหลักการเขียนโครงการ โดยมีแนวทางการวิเคราะห์โครงการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์โครงการตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2566) ได้กำหนดหลักเกณฑ์การ ประเมินโครงการ เพื่อขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติประจำปี 2567 ประกอบด้วย
    - 1.1 โครงการส่งผลต่อปัจจัยหลักภายใต้ห่วงโซ่คุณค่า ของเป้าหมายแผนแม่บทย่อย (Y1) ที่เลือกมา (ตามข้อเท็จจริง) และสามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายแผนแม่บทและยุทธศาสตร์ชาติ ตามหลักการ XYZ
    - 1.2 ความจำเป็นต้องมีหรือไม่มีโครงการนี้
    - 1.3 โครงการเป็นการจัดทำจากข้อมูล เชิงประจักษ์ เช่น มีข้อมูลสถิติ/งานวิจัยรองรับ (ไม่ใช่ การกล่าวอ้าง)
    - 1.4 โครงการมีวัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และกลุ่มเป้าหมายผู้รับประโยชน์ที่ชัดเจน สามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการอย่างเป็นรูปธรรม
    - 1.5 โครงการมีแผนการดำเนินงานและกิจกรรม ที่ชัดเจน เป็นไปได้จริง และส่งผลโดยตรงต่อ การบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างแท้จริง
    - 1.6 โครงการมีตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโครงการ ได้อย่างเป็นรูปธรรม
    - 1.7 โครงการเป็นการปรับปรุงซ่อมแซม/ก่อสร้างอาคาร/จัดตั้งกองทุน/หน่วยงาน/คณะกรรมการ ต่าง ๆ หรือไม่ หากเป็นต้องส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายแผนแม่บทย่อย (Y1) ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน
- ในการวิเคราะห์ตามหลักเกณฑ์ของ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ มีการกำหนดเกณฑ์การวิเคราะห์โครงการในการขอจัดตั้งงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ดังนี้
- เกณฑ์ที่ 1 โครงการส่งผลต่อปัจจัยและองค์ประกอบหลักภายใต้ห่วงโซ่คุณค่าของเป้าหมาย แผนแม่บทย่อย (Y1) ที่เลือกมา (ตามข้อเท็จจริง) และสามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย แผนแม่บทและ ยุทธศาสตร์ชาติตามหลักการ XYZ
- เกณฑ์การให้คะแนน
- 0 คะแนน โครงการไม่สอดคล้องกับปัจจัยและองค์ประกอบหลักภายใต้ห่วงโซ่คุณค่าของ เป้าหมาย แผนแม่บทย่อย (Y1) ที่เลือกมา
- 1 คะแนน โครงการสอดคล้องกับปัจจัยและองค์ประกอบหลักภายใต้ห่วงโซ่คุณค่าของ เป้าหมาย แผนแม่บทย่อย (Y1) ที่เลือกมา

เกณฑ์ที่ 2 ความจำเป็นต้องมีหรือไม่มีโครงการนี้

เงื่อนไขใน การประเมิน

1. สอดคล้องกับปัจจัย และประเด็นที่จำเป็นต้องมีโครงการรองรับในปัจุบันประมาณนั้น ๆ
2. ปิดช่องว่าง การพัฒนา (GAP)
3. ไม่ซ้ำซ้อนกับโครงการภายใต้ ปัจจัยเดียวกันในปัจุบันประมาณที่ผ่านมา รวมถึง (ร่าง)

ข้อเสนอ โครงการฯ ในปีปัจจุบัน

4. เป็นภารกิจโดยตรงของหน่วยงาน
5. สามารถต่อยอดสู่การพัฒนาอื่น ๆ

เกณฑ์การให้คะแนน

0 คะแนน โครงการฯ ไม่มีความสอดคล้องกับทุกเงื่อนไข

1 คะแนน โครงการฯ มีความสอดคล้องจำนวน 1 เงื่อนไข

2 คะแนน โครงการฯ มีความสอดคล้องจำนวน 2 เงื่อนไข

3 คะแนน โครงการฯ มีความสอดคล้องจำนวน 3 เงื่อนไข

4 คะแนน โครงการฯ มีความสอดคล้องจำนวน 4 เงื่อนไข

5 คะแนน โครงการฯ มีความสอดคล้องกับทุกเงื่อนไข

เกณฑ์ที่ 3 โครงการเป็นการจัดทำจากข้อมูล เชิงประจักษ์ เช่น มีข้อมูลสถิติ/งานวิจัยรองรับ (ไม่ใช่การกล่าวอ้าง)

เกณฑ์การให้คะแนน

0 คะแนน ไม่มีการอ้างอิงหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ เช่น ข้อมูลสถิติ/งานวิจัยรองรับ

1 คะแนน มีการอ้างอิงหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์เช่น มีข้อมูลสถิติ/งานวิจัยรองรับ แต่เป็นเพียงนำข้อมูลมาประกอบกันเท่านั้น ไม่ได้มีการเชื่อมโยงข้อมูลกับหลักการเหตุและผล และเป้าหมายการจัดทำโครงการ มีการอ้างอิงหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์

2 คะแนน มีความเชื่อมโยงข้อมูลกับหลักการเหตุและผล และเป้าหมายการจัดทำโครงการ แต่ยังไม่มีการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลเพื่อนำไปสู่การจัดทำโครงการ

3 คะแนน มีการอ้างอิงหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ มีการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลเพื่อนำไปสู่การจัดทำโครงการ แต่ยังไม่เห็นความเชื่อมโยงข้อมูลกับหลักการเหตุและผล และเป้าหมายการจัดทำโครงการ

4 คะแนน มีการอ้างอิงหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ มีการวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูล มีความเชื่อมโยงกับหลักการเหตุและผล และเป้าหมายการจัดทำโครงการ แต่ยังไม่เห็นความชัดเจนการจัดทำโครงการ ให้บรรลุเป้าหมาย

5 คะแนน มีการอ้างอิงหลักฐานข้อมูลเชิงประจักษ์ครบถ้วน โครงการจัดทำขึ้นจากหลักการ และเหตุผล มีการวิเคราะห์ ประมวลผลข้อมูล และมีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายการจัดทำโครงการที่มีความชัดเจนการจัดทำโครงการ ให้บรรลุเป้าหมาย

เกณฑ์ที่ 4 โครงการมีวัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ และกลุ่มเป้าหมายผู้รับประโยชน์ที่ชัดเจน สามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการอย่างเป็นรูปธรรม

#### เกณฑ์การให้คะแนน

0 คะแนน โครงการมีการระบุงค์ประกอบไม่ครบถ้วนและไม่มืองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน หรือ มืองค์ประกอบที่สอดคล้องกันเพียง 1 องค์ประกอบเท่านั้น แต่มีความไม่ชัดเจน

1 คะแนน - กรณีโครงการมีการระบุงค์ประกอบไม่ครบถ้วนและมืองค์ประกอบที่สอดคล้องกันเพียง 1 องค์ประกอบเท่านั้น แต่มีความชัดเจน หรือ สอดคล้องกัน 2 องค์ประกอบ แต่มีความไม่ชัดเจน

- กรณีโครงการมีการระบุงค์ประกอบครบถ้วน แต่ไม่มืองค์ประกอบที่สอดคล้องกันและไม่มีความชัดเจน หรือ สอดคล้องกันเพียง 1 องค์ประกอบเท่านั้น แต่มีความไม่ชัดเจน

2 คะแนน โครงการมีการระบุงค์ประกอบครบถ้วนและมืองค์ประกอบที่สอดคล้องกันเพียง 1 องค์ประกอบเท่านั้น แต่มีความชัดเจน หรือ มืองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน 2 องค์ประกอบ แต่มีความไม่ชัดเจน

3 คะแนน - กรณีโครงการมีการระบุงค์ประกอบไม่ครบถ้วนและมืองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน 2 องค์ประกอบ แต่มีความชัดเจน

- กรณีโครงการมีการระบุงค์ประกอบครบถ้วนและมืองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน 3 องค์ประกอบ แต่มีความไม่ชัดเจน

4 คะแนน โครงการมีการระบุงค์ประกอบครบถ้วนและมืองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน 2 องค์ประกอบ แต่มีความชัดเจน

5 คะแนนโครงการมีการระบุงค์ประกอบครบถ้วนและมืองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน 3 องค์ประกอบอย่างชัดเจนสามารถ ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของโครงการอย่างเป็นรูปธรรม

เกณฑ์ที่ 5 โครงการมีแผนการดำเนินงานและกิจกรรม ที่ชัดเจน เป็นไปได้จริง และส่งผลโดยตรงต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างแท้จริง

#### เกณฑ์การให้คะแนน

0 คะแนน แผนการดำเนินงานและกิจกรรมไม่ระบุขั้นตอน ไม่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

1 คะแนน แผนการดำเนินงานและกิจกรรมมีการระบุไว้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน แต่ขาดความชัดเจน ไม่สะท้อนให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน

2 คะแนน แผนการดำเนินงานและกิจกรรมมีการระบุไว้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน มีความชัดเจนแต่ไม่สอดคล้องกับระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

3 คะแนน แผนการดำเนินงานและกิจกรรมมีการระบุไว้อย่างเป็น ลำดับขั้นตอน มีความชัดเจน และสอดคล้องกับระยะเวลาในการดำเนินโครงการ

4 คะแนน แผนการดำเนินงานและกิจกรรมมีการระบุไว้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน มีความชัดเจน สอดคล้องกับระยะเวลาในการดำเนิน โครงการ สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นไปได้ในการดำเนินโครงการ

5 คะแนน แผนการดำเนินงานและกิจกรรมมีการระบุไว้อย่างเป็นลำดับขั้นตอน มีความชัดเจน สอดคล้องกับระยะเวลาในการดำเนินโครงการ สามารถสะท้อนให้เห็นถึงความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ผลผลิต ผลลัพธ์ของโครงการ

เกณฑ์ที่ 6 โครงการมีตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของโครงการ ได้อย่างเป็นรูปธรรม

### เกณฑ์การให้คะแนน

0 คะแนน โครงการไม่มีการระบุตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย หรือ มีการระบุตัวชี้วัดแต่ไม่สามารถสะท้อนความสำเร็จต่อเป้าหมายของโครงการได้อย่าง เป็นรูปธรรม และไม่มีการระบุค่าเป้าหมาย

1 คะแนน – กรณีที่โครงการมีการระบุตัวชี้วัดไม่สามารถสะท้อนความสำเร็จต่อเป้าหมายของโครงการและมีการระบุค่าเป้าหมายแต่ไม่ชัดเจน

- กรณีที่โครงการมีการระบุตัวชี้วัดแต่สามารถสะท้อนความสำเร็จต่อเป้าหมายของโครงการได้เพียงบางส่วน และไม่มีการระบุค่าเป้าหมาย หรือมีการระบุค่าเป้าหมายไม่ชัดเจน

2 คะแนน - กรณีที่โครงการมีการระบุตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนความสำเร็จต่อเป้าหมายของโครงการได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่ไม่มีการระบุค่าเป้าหมาย

- กรณีที่โครงการมีการระบุตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนความสำเร็จต่อเป้าหมายของโครงการได้เพียงบางส่วน และมีการระบุค่าเป้าหมายไม่ชัดเจน

3 คะแนน โครงการมีการระบุตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนความสำเร็จต่อเป้าหมายของโครงการได้เพียงบางส่วน และมีการระบุค่าเป้าหมายที่ชัดเจน

4 คะแนน โครงการมีการระบุตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนความสำเร็จต่อเป้าหมายของโครงการได้อย่างเป็นรูปธรรม แต่มีการระบุค่าเป้าหมายไม่ชัดเจน

5 คะแนน โครงการมีการระบุตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนความสำเร็จต่อเป้าหมายของโครงการได้อย่างเป็นรูปธรรมและมีการระบุค่าเป้าหมายที่ชัดเจน

เกณฑ์ที่ 7 โครงการเป็นการปรับปรุงซ่อมแซม/ก่อสร้างอาคาร/จัดตั้งกองทุน/หน่วยงาน/คณะกรรมการต่าง ๆ หรือไม่ หากเป็นต้องส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายแผนแม่บทย่อย (Y1) ที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน

หน่วยงานจะต้องให้คะแนนทั้ง 4 เงื่อนไข

- 1.การจัดตั้งกองทุนและคณะกรรมการ
- 2.การจัดตั้งสำนักงาน
3. การปรับปรุง ซ่อมแซม ก่อสร้างสำนักงาน
4. การจัดซื้อครุภัณฑ์

หมายเหตุ เกณฑ์ที่ 7 เป็นการจัดทำโครงการขอจัดตั้งงบประมาณจากสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หากไม่เข้าเงื่อนไข ทั้ง 4 เงื่อนไข จะได้คะแนนเต็ม

ในการวิเคราะห์โครงการตามหลักเกณฑ์ของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สามารถศึกษาเพิ่มเติม และการใช้โปรแกรมการวิเคราะห์โครงการจากเว็บไซต์ของสำนักงาน สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หัวข้อโครงการเพื่อขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ ประจำปี พ.ศ. 2567

### 2. การวิเคราะห์โครงการโดยทั่วไป

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554: 107-108) ได้เสนอการวิเคราะห์โครงการ โดยให้นำโครงการที่เขียนเสร็จแล้วมาวิเคราะห์ให้คะแนนตามตารางด้านล่าง คะแนน 1 หมายถึง ปรับปรุง หรือ ไม่มี 2 หมายถึง พอใช้ และ 3 หมายถึง ดี ดังนี้

| ประเด็นการวิเคราะห์                                | ค่าคะแนนที่ได้ |            |         | รวม |
|----------------------------------------------------|----------------|------------|---------|-----|
|                                                    | 1<br>ปรับปรุง  | 2<br>พอใช้ | 3<br>ดี |     |
| 1. ชื่อโครงการ                                     |                |            |         |     |
| 1.1 ความถูกต้อง ชัดเจน.....                        |                |            |         |     |
| 1.2 สอดคล้องกับกิจกรรม.....                        |                |            |         |     |
| 1.3 อ่านเข้าใจง่าย .....                           |                |            |         |     |
| 2. หลักการและเหตุผล                                |                |            |         |     |
| 2.1 แสดงความเป็นมา .....                           |                |            |         |     |
| 2.2 มีข้อมูล ทฤษฎี สนับสนุน.....                   |                |            |         |     |
| 2.3 บอกความต้องการแก้ปัญหาหรือพัฒนา.....           |                |            |         |     |
| 3. วัตถุประสงค์ของโครงการ                          |                |            |         |     |
| 3.1 บอกสิ่งต้องการให้เกิดหลังดำเนินโครงการ.....    |                |            |         |     |
| 3.2 มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการ .....            |                |            |         |     |
| 3.3 สามารถวัดและประเมินได้ .....                   |                |            |         |     |
| 3.4 สอดคล้องกับกิจกรรมที่ทำ.....                   |                |            |         |     |
| 4. เป้าหมายโครงการ                                 |                |            |         |     |
| 4.1 แสดงผลงานในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ.....           |                |            |         |     |
| 4.2 ระบุกลุ่มที่จะดำเนินงาน.....                   |                |            |         |     |
| 4.3 ระบุจำนวนหรือวันเวลาสถานที่ที่จะดำเนินการ..... |                |            |         |     |
| 5. กิจกรรมและการดำเนินงานของโครงการ                |                |            |         |     |
| 5.1 ลำดับกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง.....                |                |            |         |     |
| 5.2 กิจกรรมระบุวันเวลาที่จะดำเนินงาน .....         |                |            |         |     |
| 5.3 กิจกรรมระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม.....     |                |            |         |     |
| 6. รายละเอียดการใช้งบประมาณ                        |                |            |         |     |
| 6.1 การเขียนงบประมาณคำนึงถึงความประหยัด.....       |                |            |         |     |
| 6.2 งบประมาณที่คำนวณถูกต้องตามระเบียบฯ.....        |                |            |         |     |
| 6.3 ความคุ้มค่า เหมาะสม เพียงพอของงบประมาณ.....    |                |            |         |     |
| 7. การประเมินผล                                    |                |            |         |     |
| 7.1 ตัวชี้วัดสามารถวัดได้.....                     |                |            |         |     |
| 7.2 บอกวิธีการที่ประเมิน.....                      |                |            |         |     |
| 7.3 บอกเครื่องมือที่ใช้ประเมิน.....                |                |            |         |     |
| 8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ                             |                |            |         |     |
| 8.1 บอกผลที่คาดว่าจะได้รับหลังสิ้นสุดโครงการ.....  |                |            |         |     |
| 8.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับบอกเป็นผลลัพธ์ .....        |                |            |         |     |
| 8.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับสูงกว่าวัตถุประสงค์.....    |                |            |         |     |
| รวมคะแนน                                           |                |            |         |     |

เกณฑ์การวิเคราะห์โครงการ

- ได้คะแนน 66- 75 คะแนน เป็นโครงการที่ดี
- ได้คะแนน 56 - 65 คะแนน เป็นโครงการที่พอใช้
- คะแนนต่ำกว่า 55 คะแนน เป็นโครงการที่ต้องปรับปรุง หรือไม่อนุมัติให้ดำเนินการ

รายละเอียดตามแบบวิเคราะห์โครงการภาคผนวก ข

การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของโครงการ

ผู้เขียนโครงการ ควรวิเคราะห์ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบโครงการ เพื่อให้แต่ละองค์ประกอบของโครงการมีความสมบูรณ์หรือความถูกต้องในเนื้อหาตามหลักการเขียนโครงการ โดยใช้ตารางการวิเคราะห์ความเชื่อมโยง ดังนี้

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบโครงการ

| หลักการเหตุผล                                                                                                                                                                                                                                                                 | วัตถุประสงค์                                                                                                                            | เป้าหมาย                                                      | ตัวชี้วัด                                                                   | กิจกรรม                                                                              | งบประมาณ                                                             | การวัดผล ประเมินผล                                               |                                                 |                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                         |                                                               |                                                                             |                                                                                      |                                                                      | ตัวชี้วัด<br>ความสำเร็จ                                          | วิธีการ<br>ประเมินผล                            | เครื่องมือ                          |
| สภาพปัญหา หรือ<br>ความต้องการ<br>พัฒนา<br>-ครูที่รับผิดชอบการ<br>จัดทำแผนปฏิบัติ<br>การของโรงเรียน<br>ไม่ได้รับการพัฒนา<br>เรื่องการจัดทำ<br>แผนพัฒนาและ<br>แผนปฏิบัติการ ทำให้<br>แผนไม่มีคุณภาพ<br>หรือไม่ได้จัดทำแผน<br>สพท.จึงจัดทำให้มี<br>การพัฒนาครูในการ<br>จัดทำแผนฯ | -เพื่อให้ครูที่รับผิดชอบ<br>ในการจัดทำแผนฯ<br>มีองค์ความรู้ในการ<br>จัดทำแผนพัฒนา<br>การศึกษาขั้นพื้นฐาน<br>และแผนปฏิบัติการ<br>ประจำปี | <b>เชิงปริมาณ</b><br>-จำนวนผู้เข้ารับ<br>การอบรมฯ             | <b>เชิงปริมาณ</b><br>-ร้อยละของครูที่รับ<br>การอบรม ผ่านการ<br>อบรม         | -กิจกรรมการ<br>อบรมครูที่<br>รับผิดชอบการ<br>จัดทำแผน<br>พัฒนาฯ และ<br>แผนปฏิบัติการ | -งบประมาณที่ใช้ในการอบรม<br>1.ค่าตอบแทน<br>2.ค่าใช้สอย<br>3.ค่าวัสดุ | -ร้อยละ 90<br>ของครูที่รับ<br>การอบรม<br>ผ่านการ<br>อบรม         | -ระยะเวลา<br>การเข้าร่วม<br>กิจกรรม<br>ตามเกณฑ์ | -บัญชีลงเวลา<br>เข้าร่วม<br>กิจกรรม |
|                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                         | <b>เชิงคุณภาพ</b><br>-ผู้เข้ารับการอบรม<br>มีความรู้เพิ่มขึ้น | <b>เชิงคุณภาพ</b><br>-ร้อยละ ของครูที่<br>รับการอบรม มี<br>ความรู้เพิ่มขึ้น |                                                                                      |                                                                      | -ร้อยละ 80<br>ของครูที่รับ<br>การอบรม มี<br>ความรู้<br>เพิ่มขึ้น | -การ<br>ทดสอบ                                   | -แบบทดสอบ<br>ก่อนหลังการ<br>อบรม    |

รายละเอียดตามแบบการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบโครงการ ภาคผนวก ข

## การรายงานผลการดำเนินงาน

การรายงานผลการดำเนินงานที่ดี เป็นผลผลิตหรือผลลัพธ์ของการติดตาม ประเมินผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่มีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงาน เพราะเป็นการติดตาม กำกับกับการดำเนินงาน รวมทั้งตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน วิธีการในการติดตาม ประเมินผล คือ การนิเทศ การติดตามข้อมูลข่าวสาร โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนถึงการติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่าง ๆ ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องมีการรายงานเพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งการติดตาม ประเมินผลและรายงานนอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จก้าวหน้าของงานแล้วยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย นอกจากนี้ การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จหรือล้มเหลว ตลอดจนข้อผิดพลาดต่าง ๆ ก็ยังเป็นส่วนกระบวนการเรียนรู้ของหน่วยงาน

### การติดตามและประเมินผล

ระบบติดตามและประเมินผล เป็นองค์ประกอบของความสำเร็จที่สำคัญของการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) ที่หน่วยงานต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะวัดผลในแต่ละตัวชี้วัดว่าใครเป็นผู้ที่รับผิดชอบและรายงานผล จะต้องแบ่งความรับผิดชอบให้ชัดเจนว่าตัวชี้วัดใดใครรับผิดชอบ พร้อมกำหนดความถี่ในการรายงานผลที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินผลของกลยุทธ์ให้มีกระบวนการทั้งหมดในการดำเนินงาน ให้เป็นไปตามเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม แนวทางของการจัดทำระบบติดตามให้มีความสำคัญ ในการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการกำหนดตัวชี้วัด ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และค่าใช้จ่าย ให้มีมาตรฐานการวัดที่เหมาะสมชัดเจน เชื่อถือได้ รวมทั้งมีความเชื่อมโยงในการวางแผนดำเนินงานกับหน่วยงานระดับต่าง ๆ เพื่อให้สามารถตรวจสอบว่าอะไรคือเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ที่เชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ

การบริหารงานที่ประสบความสำเร็จนั้น ส่วนหนึ่งมาจากความสามารถของผู้บริหาร ในการนำเทคนิคและกระบวนการบริหารมาใช้บริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามและประเมินผลก็เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหาร มีหลักการสำคัญ คือ การติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและประเมินผล ความสำเร็จของงาน อันจะนำไปสู่การดำเนินการ แก้ไขปรับปรุงร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพียงใด การติดตามและประเมินผลมักใช้ควบคู่กัน แต่ความหมายของ “การติดตาม” และ “การประเมินผล”

มีทั้งความคล้ายคลึงและความแตกต่างกัน ดังนี้

**การติดตาม (Monitoring)** หมายถึง การเก็บรวบรวมข้อมูลการปฏิบัติงานตามโครงการที่กำหนดไว้ เพื่อตัดสินใจแก้ไขว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ของโครงการ นั้นหรือไม่เพียงใด

**การประเมินผล (Evaluation)** หมายถึง การตรวจสอบความก้าวหน้าของโครงการ ตลอดจนการพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของโครงการนั้น ๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด เมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้น จึงเป็นกระบวนการบ่งชี้ถึงคุณค่าของโครงการ

จากคำนิยามดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การติดตามเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามโครงการ ส่วนการประเมินผลอาจจะประเมินได้ ในทุกช่วงของโครงการ นับตั้งแต่ก่อน ตัดสินใจจัดทำโครงการ ขณะดำเนินงานในจุดต่าง ๆ และเมื่อสิ้นสุดแผน สิ้นงบประมาณ หรือ โครงการดำเนินการแล้วเสร็จ

ประโยชน์ของการติดตามและประเมินผล

1. ทำให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริง สามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา และแก้ไขปัญหานั้นที่ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาของหน่วยงาน
2. ทำให้วางแผน/โครงการได้ตรง เป้าหมาย แก้ปัญหาได้ถูกต้อง และพัฒนาได้ตรงตามนโยบาย
3. ช่วยให้ดำเนินการตามแผนได้ราบรื่น สามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาลดอุปสรรคอย่างได้ผล หรือปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมมากขึ้น
4. ทำให้ทราบผลการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการอย่างชัดเจน สิ่งใดบ้างที่ประสบผลสำเร็จแล้ว สิ่งใดยังต้องทำต่อไป จำนวนเท่าไร อันจะเป็นข้อมูลไปสู่การตัดสินใจไปสู่สภาพ ปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ ซึ่งเป็นการวนรอบวงจร ถ้ามีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และเป็นประจำ ย่อมทำให้ทราบปัญหา และความต้องการที่แท้จริง การวางแผน/โครงการสามารถทำได้ตรงตามเป้าหมาย หรือสามารถปรับปรุงแก้ไขแผน/โครงการให้เหมาะสมมากขึ้น สามารถทราบผลการดำเนินงานตามแผน/โครงการ เมื่อเริ่มวางแผนใหม่อีกครั้งก็จะมีข้อมูลสารสนเทศที่ ชัดเจน เทียบตรง และเป็นปัจจุบัน สามารถเป็นเครื่องมือในการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพปรับปรุงวิธีการปฏิบัติให้ผลงานเป็นไปตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด โดยมุ่งที่จะตอบคำถามหลักว่า ในการดำเนินงานนั้นได้รับทรัพยากรครบถ้วนหรือไม่ ได้ปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดหรือไม่ ได้ผลตรงตามที่กำหนดหรือไม่ ข้อมูลจากการติดตามจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเร่งรัดให้งาน/โครงการ ดำเนินไปตรงตามเป้าหมายของแผนงานและแล้ว เสร็จภายในกำหนดเวลา การติดตามผลจึงต้อง ดำเนินการอย่างสม่ำเสมอในหน่วยงาน เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้ตนเอง ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ตลอดจนผู้รับผิดชอบ แผน/โครงการทุกระดับ เพื่อให้คำแนะนำช่วยเหลือ แก้ไข อำนวยความสะดวก ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานตามแผน/โครงการ บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

การติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้ได้ข้อมูลมาจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ลักษณะของการติดตามผลการดำเนินงานตามแผน มีดังนี้

- 1) การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนในระยะครึ่งแผนและระยะสิ้นสุดแผน และติดตามความก้าวหน้าของงานโครงการสำคัญที่กำหนดไว้ในกรอบแผนงานโครงการริเริ่มสร้างสรรค์ที่กำหนดไว้ในแผน เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์ได้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป เช่น นโยบายรัฐบาล นโยบาย จุดเน้นของกระทรวง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน

2) การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ซึ่งเป็นแผนใช้เงิน เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนซึ่งอาจกำหนดเป็นจุดเน้นการดำเนินงานประจำปี โดยติดตามความสำเร็จของงาน/โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนรวมทั้งผลการเบิกจ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาสเพื่อให้สามารถปรับแผนได้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็นของหน่วยงานและโรงเรียน ทั้งนี้ เครื่องมือการติดตามผลการดำเนินงาน อาจใช้แบบสำรวจสัมภาษณ์ โปรแกรม On Web และ การศึกษาวิจัย รวมทั้งให้ผู้รับผิดชอบแผนงานโครงการหรือผู้รับผิดชอบหลักการบริหารแผนสู่การปฏิบัติได้ รายงานความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคและจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบกลั่นกรองข้อมูล เนื่องจากข้อมูลจากการรายงานรายบุคคลอาจไม่ครบถ้วน เมื่อนำเสนอคณะกรรมการของหน่วยงาน ได้พิจารณาร่วมกันจะได้เพิ่มเติมข้อมูลให้สมบูรณ์และมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันมากขึ้น

#### รายละเอียดการรายงานโครงการ ตามภาคผนวก ด

#### การรายงานผลการดำเนินงาน

การรายงานผล คือ การเสนอรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคคลของหน่วยงาน เป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการบริหารงานทั้งในหน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชน เพราะรายงานจะบรรจุข้อมูลพื้นฐานที่ช่วยให้บุคลากรของหน่วยงานทราบนโยบาย เป้าหมาย ผลการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงาน

การเขียนรายงาน คือ การเขียนรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับการดำเนินงานของบุคคลในหน่วยงาน ซึ่งรายงานแต่ละประเภทนั้น ก็จะมีวิธีการเขียนที่แตกต่างกันออกไป รายงานจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญในการบริหารงาน และการที่จะเสนอการเขียนรายงานนั้นให้ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถผลิตออกมาได้อย่างรวดเร็ว นั้น ควรที่จะมีการวางแผนกำหนดเวลาเริ่มต้นและเวลาสิ้นสุดของแต่ละรายงานไว้ด้วย

การเขียนรายงานให้มีคุณภาพ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์ของการรายงาน เช่น รายงานประจำปีของหน่วยงาน รายงานตามแผนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ รายงานตามแบบติดตามประเมินผลตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือรายงานตามแบบรายงานของหน่วยงานอื่น

2) คำนึงว่าผู้อ่านรายงานเป็นใคร เช่น คนในหน่วยงาน ผู้ประเมินหรือผู้เกี่ยวข้องอื่นและความถี่ของการรายงาน นอกจากจะพิจารณาตามลักษณะของแผนตามที่นำเสนอไว้ใน การติดตามผลการดำเนินงานแล้ว ควรต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าด้านการลงทุนและการนำไปใช้ประโยชน์ของผู้เกี่ยวข้องด้วย

เมื่อจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเสร็จแล้ว ควรได้จัดให้มีการเผยแพร่และส่งเสริมให้นำไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง เช่น

1. นำเสนอรายงานผลการดำเนินงานในเวทีการประชุมสัมมนา เช่น การประชุมสัมมนาองค์คณะบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. เผยแพร่เอกสารรายงานให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานการศึกษา หน่วยงานภาคส่วนอื่นที่ปฏิบัติการกิจด้านสังคม เป็นต้น

3. เผยแพร่ผ่านสื่อเทคโนโลยี ซึ่งเป็นช่องทางการเผยแพร่ที่ทันสมัย สะดวกและประหยัดค่าใช้จ่าย และควรส่งเสริมให้มีการนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีภารกิจในการจัดทำรายงานผลที่ประมวผลผลการดำเนินงานในรอบปีงบประมาณจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อนำเสนอผลการดำเนินงานต่อสาธารณชน รวมถึงเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการวางแผนในรอบปีต่อไป โดยคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ วัตถุประสงค์ของการรายงาน เช่น รายงานจัดการศึกษาของหน่วยงาน รายงานตามแผนการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการ รายงานตามแบบติดตามประเมินผลตามกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือรายงานตามแบบรายงานของหน่วยงานอื่น

### **เค้าโครงเอกสารรายงานจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถประยุกต์ใช้ได้ตามความเหมาะสมกับความต้องการจำเป็นของหน่วยงาน เอกสารรายงานควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

#### **ส่วนที่ 1 บทนำ**

ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย สภาพทางภูมิศาสตร์ ที่ตั้ง พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เขตบริการ เขตการปกครอง สภาพทางสังคม เศรษฐกิจ การเมืองการปกครองและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลพื้นฐานทางการศึกษา เช่น จำนวนสถานศึกษา จำนวนนักเรียน จำนวนครู และบุคลากรทางการศึกษา

#### **ส่วนที่ 2 ทิศทางการจัดการศึกษา**

ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดความสำเร็จ กลยุทธ์และจุดเน้นการดำเนินงาน

#### **ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงาน**

- ผลงานตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ เป้าหมายตามตัวชี้วัดความสำเร็จ
- ผลงานตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี
- ผลการบริหารงบประมาณทุกงบรายจ่าย ทุกแผนงานและส่วนที่เบิกจ่ายแทนหน่วยอื่น
- ผลงานที่ได้รับการยอมรับ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ หรือ Best Practice

#### **ส่วนที่ 4 บทสรุป ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะ**

**ภาคผนวก (ถ้ามี)**

## บรรณานุกรม

- เกศรา ลิทธิแก้ว. (2558). **ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารที่ส่งผลการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี.** (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- โกศล อินทวงศ์. (2548). **การบริหารเชิงกลยุทธ์ ปฏิบัติการเชิงรุกเพื่อประสิทธิภาพในอนาคต.** วารสารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. 1(1), (ต.ค.-ธ.ค.2548), หน้า 29-54.
- คมกฤษ พรหมฉิน. (2560). **การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา** (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- จอห์น เอ เพียร์ซ, ริชาร์ด บี โรบินสัน. (2546). **การจัดการเชิงกลยุทธ์.** แปลโดย สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน กรุงเทพฯ: ท็อป/แมกกรอฮิล.
- ชนินทร์ชัย อินทราภรณ์; และ สุวิทย์ หิรัญยกานต์. (2548). **ปทานุกรมศัพท์การศึกษา.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แว่นแก้ว.
- ชาญ คำภีระแปง. (2560). **รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ของผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต) เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: บริษัททริปปี้ลกรุ๊ป จำกัด.
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2560 (2560, 29 พฤศจิกายน). **ราชกิจจานุเบกษา,** เล่ม 134 ตอนพิเศษ 295 ง. หน้า 13.
- วรุณี กังหมิง. (2559). **สมรรถนะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดสมุทรสาคร.** (วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยคริสเตียน.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). **กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีศึกษานวัตกรรมการศึกษาศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2542). **องค์การและการจัดการ ฉบับสมบูรณ์ (ปรับปรุงใหม่).** กรุงเทพมหานคร: Diamond in Business World.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). **PDCA หัวใจสำคัญของการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง.** สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2566. จาก <https://www.ftpi.or.th/2015/2125>
- สมพร แสงชัย. (2534). **การวางแผนองค์กร.** วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 31(3): 93-114. สืบค้นเมื่อ 30 มีนาคม 2566. จาก [http://library1.nida.ac.th/nida\\_jour0/NJv31n3](http://library1.nida.ac.th/nida_jour0/NJv31n3)
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2553). **ภาวะผู้นำฝ่ายบริหารในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย.** ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังน่านวิทยา.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). **ภาวะผู้นำ ทฤษฎี และปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.** เชียงราย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

สำนักงบประมาณ. (2565). เอกสารงบประมาณ ฉบับที่ 3 งบประมาณรายจ่าย ฉบับปรับปรุง ตามพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565. เล่มที่ 10 หน้า 103.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). การวางแผนงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน

**Hurdle 1.** กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2545). คู่มือการวางแผนงบประมาณ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์การศาสนา.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2556). การวางแผนพัฒนาการศึกษาการบริหารงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการกับการจัดการศึกษา (เอกสารเล่ม 1). การประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาประสิทธิภาพนักวางแผนเชิงกลยุทธ์ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ: กลุ่มแผนและโครงการ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ กรุงเทพมหานคร.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2554). เอกสารประกอบการอบรมการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). คำโครงการโครงการ. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2566, จาก <http://nscr.nesdc.go.th/การจัดทำโครงการ>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2566). โครงการเพื่อขับเคลื่อนการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติประจำปี พ.ศ.2567. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2566, จาก <http://nscr.nesdc.go.th/project2567/>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (กรกฎาคม 2565) ยุทธศาสตร์ชาติ. สืบค้นเมื่อ 25 มีนาคม 2563 จาก <http://nscr.nesdc.go.th/ns/>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2565). คู่มือการจัดทำแผนระดับที่ 3 (ฉบับปรับปรุง). สืบค้นเมื่อ 15 กรกฎาคม 2565 จาก <http://nscr.nesdc.go.th/>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2557). โครงการวิจัยเรื่องการกำหนดแนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21. สืบค้นเมื่อ 5 มกราคม 2566 จาก <https://www.edulpru.com/eu/21st/st-010.pdf>.

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2554). การวางแผนเชิงกลยุทธ์การศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

DuBrin A.J. & Ireland R.D. (1993). **Management and Organization**. Cengage South-Western.

Carnall, C.. (1990). **A Managing Change in Organization**. New York : Prentice-Hall, 1990.

Chowdhury, S.. (2000). **Management 21c**. London : Biddles Ltd. Guidford and King's Lynn.

David, F. (1997). **Strategic Management: Concepts and Cases**. Francis Marion University, Florence, South Carolina: Prentice Hall.

Drucker, P. (1968). **The Effective Executive**. New York: Harper & Row, Publishers, Inc.

Kotter, John P. Power (1989). **Dependence. and Effective Management in Classic Reading in Organizational Behavior**. Edited by J. Steven Ott. pp. 487-499. Pacific Grove, California: Brook/Cole Publishing Company.

- Nonthanathon. (2002). **Strategic Leadership and Organizational Effectiveness: A Study of the Mass Rapid Transit Authority of Thailand**. (PhD Dissertation). Bangkok: National Institute of Development Administration.
- Oxford University Press*. (2023). **Oxford Languages**. Retrieved March 25, 2023, from <https://languages.oup.com/google-dictionary-en/>
- Raman S. (2023). **How to Write a Strategic Plan**. Retrieved March 25, 2023, from [https://projects.iq.harvard.edu/files/hks-communications-program/files/pp\\_how\\_to\\_write\\_a\\_strategic\\_plan.pdf](https://projects.iq.harvard.edu/files/hks-communications-program/files/pp_how_to_write_a_strategic_plan.pdf).
- Rue L.W., Byars L.L. (1997) **Management: Skills and Application**. 8<sup>th</sup> Ed. New York: Irwin McGraw-Hill
- Schermerhorn, JR. (2002). **Management**. 7th ed. New York: John Wiley & Son, Inc.
- Walsh D. (2012). The 5 Steps of Contingency Planning. **Life Science Leader** Retrieved March 25, 2023, from <https://www.lifescienceleader.com/doc/the-steps-of-contingency-planning-0001>
- York, R. O. (1982). **Human Service Planning: Concepts, Tools, and Methods**. Chapel Hill, NC: University of North Carolina Press.
- Yukl. G. (1989). **Leadership in Organization**. 2nd ed.. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

ภาคผนวก

## ภาคผนวก ก

## รายวิชา Learning Space โดยสำนักงาน ก.พ. จำแนกตามหมวดหมู่

## หมวดที่ 1. การพัฒนาองค์ความรู้

- สมรรถนะหลักสำหรับข้าราชการพลเรือน
- ระบบราชการไทย
- การบริหารเงินสำหรับข้าราชการ
- เสริมทักษะการเขียนหนังสือราชการ
- พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ  
ภาครัฐ พ.ศ. 2560
- วินัยและจรรยาข้าราชการ
- ระเบียบแบบแผนของทางราชการ
- กฎหมายพื้นฐานสำหรับข้าราชการ
- คดีปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง
- พระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารของราชการ
- Project Management สำหรับข้าราชการระดับ  
บริหาร
- Project Management สำหรับข้าราชการระดับ  
ปฏิบัติการ
- การบริหารทรัพยากรบุคคลแนวใหม่
- สิทธิมนุษยชนกับการปฏิบัติราชการ
- การสร้างวิสัยทัศน์เพื่อตอบสนองสังคมสูงวัย
- การวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ
- ความรู้พื้นฐานการบริหารทรัพยากรบุคคล
- การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม
- การบริหารทุนมนุษย์
- การบัญชีและการจัดการทางการเงิน
- กฎหมายมหาชนภายใต้รัฐธรรมนูญแห่ง  
ราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560
- สาระสำคัญของกฎหมายวิธีปฏิบัติราชการทาง  
ปกครอง
- การบริหารการปฏิบัติการ
- หลักและสาระสำคัญของกฎหมายว่าด้วยความ  
รับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่และหน่วยงานของ  
รัฐ
- การบริหารทรัพยากรบุคคล
- เศรษฐศาสตร์
- การบริหารองค์การ
- การเงิน
- การพัฒนาทรัพยากรบุคคลยุค Post New Normal
- ศิลปะในการเขียนและแก้ร่างหนังสือติดต่อราชการ
- การจัดเตรียมวาระการประชุม การทำบันทึกเสนอที่  
ประชุม และการทำรายงานการประชุม
- จุดมุ่งหมายของวินัยข้าราชการพลเรือนและบทบาท  
ของผู้ดำเนินการทางวินัย
- วินัยข้าราชการพลเรือนรายมาตรา
- การวิเคราะห์อัตราค่าจ้าง
- การตลาด
- กฎหมายที่ใช้ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
- สิทธิประโยชน์สำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในจังหวัด  
ชายแดนภาคใต้
- แนวปฏิบัติสำหรับเจ้าหน้าที่ของรัฐในจังหวัดชายแดน  
ภาคใต้
- ประวัติศาสตร์จังหวัดชายแดนภาคใต้

## หมวดที่ 2. การพัฒนากรอบความคิด

- จิตสำนึกสาธารณะ
- การเรียนรู้ตามรอยพระยุคลบาท
- การเป็นข้าราชการ
- จริยธรรมในการทำงานและการบริหารคน
- การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
- การให้บริการที่เป็นเลิศ

- มาตรฐานทางจริยธรรม
- การสร้าง Growth Mindset เพื่อผลสำเร็จของชีวิตและงาน

### หมวดที่ 3. ทักษะเชิงยุทธศาสตร์และภาวะผู้นำ

- การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- การสื่อสารและการประสานงาน
- การคิดเพื่อประสิทธิผลของงาน
- การคิดเชิงออกแบบ (Design Thinking)
- การพัฒนาการคิด
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรม
- การคิดวิเคราะห์ (Analytical Skill)
- การคิดเชิงวิพากษ์และการจัดการปัญหา
- การสร้างความเป็นมืออาชีพ
- การวางแผนกลยุทธ์
- บทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชายุคใหม่
- การสอนงาน (Coaching)
- EQ กับการพัฒนาภาวะผู้นำ
- ภาวะผู้นำในการทำงานกับผู้อื่นอย่างสมดุล
- มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน
- การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
- การสร้างพันธมิตรและการส่งเสริมการทำงานแบบเป็นประจักษ์
- การปรับเปลี่ยนองค์กรสู่แนวคิด Work-Life Integration
- การบริหารงานภาครัฐแนวใหม่
- การออกแบบนวัตกรรมบริการ
- การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ
- การออกแบบกระบวนการทำงานและสารสนเทศเพื่อปรับปรุงการให้บริการ
- นวัตกรรมกับการทำงานภาครัฐ
- ภาวะผู้นำกับความรับผิดชอบต่อหน้าที่

- เสริมสร้างเกียรติภูมิข้าราชการ – สำนักข้าราชการไทยไม่โกง
- นโยบายสาธารณะ
- พหุวัฒนธรรมและสังคมจังหวัดชายแดนภาคใต้
- การวางแผนปฏิบัติงานโครงการและการดำเนินการตามแผน
- การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่
- การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลงาน
- องค์การและการจัดการ
- การออกแบบกระบวนการใหม่ และเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การจัดการความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของรัฐและภาคส่วนอื่นของสังคม
- นโยบายสาธารณะและประเด็นร่วมสมัยในการกำหนด/บริหารนโยบาย
- การบริหารเชิงกลยุทธ์
- การบริหารโครงการ
- กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ภาวะผู้นำ
- การสนับสนุนการทำยุทธศาสตร์ประเทศ
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงในยุค disruption และ Agility
- ความเป็นมืออาชีพในการบริหารจัดการ
- เครื่องมือการบริหารองค์กรในยุคดิจิทัล
- การพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- OKRs เครื่องมือวางแผนเป้าหมายขององค์กรยุคใหม่
- การพัฒนาสมรรถนะสู่องค์กรที่มีความสามารถในการแข่งขัน
- Agile & Scrum แนวคิดการทำงานขององค์กรยุคใหม่
- การบริหารองค์กรในโลกดิจิทัล

- การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานและการให้บริการประชาชนแบบ e-Government
- การขับเคลื่อนนวัตกรรมในองค์กร
- การคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
- การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- อนาคตศึกษา เพื่อกำหนดนโยบายภาครัฐ
- ทักษะการสื่อสารโน้มน้าว
- การพูดในที่สาธารณะและการนำเสนองานต่อที่ประชุมอย่างมืออาชีพ
- การบริหารบนความหลากหลาย
- การใช้เพื่อศักยภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน
- การบริหารและขับเคลื่อนองค์กรด้วยข้อมูลขนาดใหญ่

#### หมวดที่ 4. ทักษะดิจิทัล

- Data Visualization
- Data Visualization 2
- ความมั่นคงปลอดภัยบนอินเทอร์เน็ตและการปฏิบัติตนสำหรับข้าราชการยุคดิจิทัล
- Digital Code of Merit
- Microsoft Office Word 2016
- Microsoft Office Excel 2016
- Microsoft Office PowerPoint 2016
- การใช้ Microsoft Excel เพื่อการบริหารข้อมูล
- การบริหารความเสี่ยงดิจิทัล
- การออกแบบองค์กรดิจิทัล
- การประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรม PHP เบื้องต้น
- Data Analytics
- Digital Literacy
- การขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านสู่รัฐบาลดิจิทัล
- Google Tools เพื่อการพัฒนางาน
- การทำอินโฟกราฟิกเพื่อการประชาสัมพันธ์
- การสร้างควมไว้วางใจในองค์กรด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
- การผลิตคลิปสั้นเพื่อการเรียนรู้แบบ Micro Learning
- Tools สำหรับการฝึกอบรมออนไลน์
- วัยเก๋า ฉลาดรู้เน็ต
- วัยใส ฉลาดรู้เน็ต

#### หมวดที่ 5. ทักษะด้านภาษา

- ภาษาอังกฤษ – การเขียนเพื่อการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ
- ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน – การสนทนาในสถานการณ์ต่างๆ
- ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน – การเขียนจดหมายโต้ตอบในสถานการณ์ต่างๆ
- ภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน – การอ่านที่มีประสิทธิภาพ
- การเขียนหนังสือโต้ตอบทางราชการเป็นภาษาอังกฤษ
- ภาษามลายูถิ่นเบื้องต้น

## ภาคผนวก ข

## นโยบายและแผนต่างๆ ที่สำคัญ

1. ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580
2. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2566 - 2580 ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม
3. แผนการปฏิรูปประเทศ
4. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 พ.ศ. 2566 - 2570
5. นโยบายและแผนว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ. 2566 - 2570
6. แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579
7. แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับปรับปรุงตามงบประมาณที่ได้รับ)
8. แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2566 - 2570 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
9. แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
10. นโยบายและจุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567
11. เป้าหมายและแนวทางการพัฒนาภาค พ.ศ. 2566 - 2570



## ภาคผนวก ค

## ตัวอย่างเค้าโครงแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน (พ.ศ. 2566 – 2570)

ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

## ส่วนที่ 1 บทนำ

- กฎหมาย ยุทธศาสตร์ และแผนที่เกี่ยวข้อง
- แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและส่งผลต่อการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- แนวโน้มเด็กและเยาวชนในอนาคต
- พระบรมราโชบายเกี่ยวกับการพัฒนาการศึกษา
- ผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สำคัญ
- สรุปประเด็นสำคัญที่พบจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

## ส่วนที่ 2 สารสำคัญของแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- วิสัยทัศน์
- พันธกิจ
- เป้าประสงค์
- กลยุทธ์
- กลยุทธ์ที่ 1.....
- เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
- ตัวชี้วัด
- แนวทางการพัฒนา
- กลยุทธ์ที่ 2.....
- กลยุทธ์ที่ 3.....

ฯลฯ

## ส่วนที่ 3 การขับเคลื่อนแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่การปฏิบัติ

- แนวทางการบริหารแผนสู่การปฏิบัติ
- เงื่อนไขความสำเร็จ

## ภาคผนวก

ภาคผนวก ก: กฎหมาย ระเบียบ แผนที่เกี่ยวข้องกับแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา และผังความเชื่อมโยง

ภาคผนวก ข: นิยามคำสำคัญต่าง ๆ

ภาคผนวก ค: อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

## ภาคผนวก ง

## เทคนิคการกำหนดกลยุทธ์

## 1. การกำหนดกลยุทธ์โดยตารางสัมพันธ์ (MATRIX)

เทคนิคตารางสัมพันธ์ (MATRIX) ถือเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทางตรง (Direct approach) เป็นการกำหนดกลยุทธ์โดยอาศัยหลักการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยที่ส่งผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาส/อุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง/จุดอ่อน (SWOT Analysis) แล้วหากลยุทธ์ของหน่วยงานวิธีนี้เป็นกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้ข้อมูลจากสภาพจริง มีความเป็นเหตุเป็นผล โดยจะนำเสนอตัวอย่างการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายนอกจาก STEP และปัจจัยภายในจาก 2S4M รวมทั้งจาก C-PEST และ 7S ด้วย โดยมีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ ดังนี้

## 1.1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจาก STEP และ 2S4M

1) นำข้อมูลผลสรุปน้ำหนักคะแนนจากการวิเคราะห์/ประเมินไว้แล้วในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานมาจัดเรียงลำดับจากปัจจัยด้านที่มีค่าคะแนนเป็นบวก (+) มากที่สุด จนถึงปัจจัยด้านที่มีค่าคะแนนเป็นลบ (-) มากที่สุด ใส่ลงในตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนนดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง ตาราง สรุปค่าน้ำหนักคะแนน

| สภาพแวดล้อมภายนอก            |                             | สภาพแวดล้อมภายใน                  |                             |
|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------|
| ปัจจัย                       | สรุป<br>ค่าน้ำหนัก<br>คะแนน | ปัจจัย                            | สรุป<br>ค่าน้ำหนัก<br>คะแนน |
| 1. ด้านการเมืองและกฎหมาย (P) | + 1.65                      | 1. ด้านผลผลิตและการบริการ (S2)    | + 0.50                      |
| 2. ด้านเทคโนโลยี (T)         | + 0.45                      | 2. ด้านโครงสร้างและนโยบาย (S1)    | + 0.36                      |
| 3. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (S)  | - 0.20                      | 3. ด้านบริหารจัดการ (M4)          | + 0.22                      |
| 4. ด้านเศรษฐกิจ (E)          | - 0.30                      | 4. ด้านประสิทธิภาพทางการเงิน (M2) | + 0.20                      |
|                              |                             | 5. ด้านวัสดุอุปกรณ์ (M3)          | - 0.10                      |
|                              |                             | 6. ด้านบุคลากร (M1)               | - 0.33                      |

2) นำข้อมูลจากการเรียงลำดับสรุปค่าน้ำหนักคะแนนมาสร้างตารางสัมพันธ์ 24 ตาราง โดยกำหนดให้แกนตั้งเป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอก ส่วนแกนนอนเป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายใน แกนตั้งให้ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นบวก (+) อยู่ด้านบน ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นลบ (-) อยู่ด้านล่าง ส่วนแกนนอนให้ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นบวก (+) อยู่ด้านซ้าย ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นลบ (-) อยู่ด้านขวา เรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย ให้แกนทั้งสองแกนตัดกันที่ศูนย์ (0) ตามตัวอย่าง

ตัวอย่าง

ตารางสัมพันธ์ (MATRIX) ที่สร้างโดยใช้ข้อมูลจากตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน

|    |    |    |    |   |    |    |
|----|----|----|----|---|----|----|
|    |    |    |    | P |    |    |
|    |    |    |    | T |    |    |
| S2 | S1 | M4 | M2 | S | M3 | M4 |
|    |    |    |    | E |    |    |

3) จับคู่ปัจจัยระหว่างปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในจากตารางสัมพันธ์ โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน แล้วกรอกลงในตารางดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง ตารางสัมพันธ์(MATRIX)ที่สร้างโดยใช้ข้อมูลจากตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน

|     |     |     |     |   |     |     |
|-----|-----|-----|-----|---|-----|-----|
| PS2 | PS1 | PM4 | PM2 | P | PM3 | PM1 |
| TS2 | TS1 | TM4 | TM2 | T | TM3 | TM1 |
| S2  | S1  | M4  | M2  |   | M3  | M1  |
| SS2 | SS1 | SM4 | SM2 | S | SM3 | SM1 |
| ES2 | ES1 | EM4 | EM2 | E | EM3 | EM1 |

4) เมื่อจับคู่ปัจจัยในตารางสัมพันธ์ (MATRIX) แล้วนำประเด็นสำคัญจากขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม/ประเมินสถานภาพ ทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงบวก (+) และปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงลบ (-) ทุกประเด็นสำคัญ นำมาหาความสัมพันธ์แล้วกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยข้อความกลยุทธ์ต้องประกอบด้วย ทิศทาง/จุดเน้น และกิจกรรม เช่น

*PS2* หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านการเมืองและกฎหมาย (P) กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งในด้านผลผลิตและบริการ (S2)

ประเด็นสำคัญ P = พ.ร.บ. การศึกษาภาคบังคับ กำหนดให้ประชากรวัยเรียนทุกคนต้องเข้าเรียนและเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ

ประเด็นสำคัญ S2 = สถานศึกษาบริการหาทุนช่วยเหลือนักเรียนยากจน

กลยุทธ์ ควรเป็นกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จเติบโต คือเป็นไปในลักษณะการขยายงาน การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ดังนั้น

กลยุทธ์ P+S2 = ส่งเสริมสนับสนุนให้เด็กด้อยโอกาสได้เข้าเรียนและเรียนจนจบการศึกษา  
โดยการจัดหาทุนการศึกษาช่วยเหลือสนับสนุน

TM1 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านเทคโนโลยี (T) กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดอ่อน ด้านครูและบุคลากร (M1)

ประเด็นสำคัญ T = ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้ทางเทคโนโลยีทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์และทันสมัย

ประเด็นสำคัญ M1 = ครูมีความรู้ความสามารถและทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์น้อย ส่งผลให้การจัดการกระบวนการเรียนการสอนยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

กลยุทธ์ ควรเป็นไปในลักษณะการปรับปรุงตัวเอง โดยใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกมาเอื้อประโยชน์

กลยุทธ์ T+M1 = พัฒนาครูให้มีความรู้และทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอน หรือ เพิ่มประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการเรียนการสอนโดยใช้วิทยาการ

5) นำความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละคู่ในตารางมาวิเคราะห์หากกลยุทธ์ให้ครบทุกตาราง

6) เมื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วยการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครบทุกตารางแล้ว นำข้อความกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1.5 มาเรียบเรียงให้สื่อความหมาย ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน หากวิเคราะห์แล้วพบว่าข้อความกลยุทธ์ที่ซ้ำกันหรือคล้ายกัน ให้ตัดออกหรือหลอมรวมให้เป็นกลยุทธ์เดียวกัน

7) จัดกลุ่ม (Grouping) ข้อความกลยุทธ์ที่มีลักษณะวิธีการ (การปฏิบัติ/การบริหาร) กลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มผู้รับผลประโยชน์เดียวกัน รวมเป็นกลยุทธ์เดียวกัน โดยคำนึงถึงกลยุทธ์ “ทำเพื่อใคร จบกลยุทธ์แล้วใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์” ส่วนใหญ่มักจะแยกกลยุทธ์เป็นด้านเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ หรือแยกกลยุทธ์ เป็นด้านเสริมสร้างโอกาส ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพครูและบุคลากร และด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้

8) นำกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 1.6 มาจัดลงในกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่วิเคราะห์มาเพียงพอหรือครอบคลุมทุกกลยุทธ์หรือไม่ ถ้าไม่ครอบคลุมควรกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติม

## 1.2 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจาก C-PEST และ 7 S

1) นำข้อมูลผลสรุปน้ำหนักคะแนนจากการวิเคราะห์/ประเมินไว้แล้วในขั้นตอนการศึกษาสถานภาพของหน่วยงานมาจัดเรียงลำดับจากปัจจัยด้านที่มีค่าคะแนนเป็นบวก (+) มากที่สุด จนถึงปัจจัยด้านที่มีค่าคะแนนเป็นลบ (-) มากที่สุด ใส่ลงในตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง.. ตาราง สรุปค่าน้ำหนักคะแนน

| สภาพแวดล้อมภายนอก           |                                 | สภาพแวดล้อมภายใน                               |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|
| ปัจจัย                      | สรุป<br>ค่า<br>น้ำหนัก<br>คะแนน | ปัจจัย                                         | สรุป<br>ค่า<br>น้ำหนัก<br>คะแนน |
| C:ด้านพฤติกรรมลูกค้า        | +0.30                           | S3 :ด้านระบบในการดำเนินงานของหน่วยงาน          | +0.17                           |
| S: ด้านสังคม – วัฒนธรรม     | +0.20                           | S4 :ด้านแบบแผน/พฤติกรรมในการบริหารจัดการ       | +0.15                           |
| P:ด้านการเมืองและ<br>กฎหมาย | +0.20                           | S1 :ด้านโครงสร้าง                              | +0.15                           |
| T: ด้านเทคโนโลยี            | +0.15                           | S5 :ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน               | +0.15                           |
| E: ด้านเศรษฐกิจ             | -0.15                           | S6 :ด้านทักษะ ความรู้ความสามารถของ<br>หน่วยงาน | +0.15                           |
|                             |                                 | S2 :ด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน                     | +0.12                           |
|                             |                                 | S7 :ด้านค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในหน่วยงาน      | +0.11                           |

2) นำข้อมูลจากการเรียงลำดับสรุปค่าน้ำหนักคะแนนมาสร้างตารางสัมพันธ์ 35 ตาราง โดยกำหนดให้แกนตั้งเป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายนอก ส่วนแนวนอนเป็นสัญลักษณ์แทนปัจจัยภายใน แกนตั้งให้ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นบวก (+) อยู่ด้านบน ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นลบ (-) อยู่ด้านล่าง ส่วนแนวนอนให้ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นบวก (+) อยู่ด้านซ้าย ปัจจัยที่ค่าคะแนนเป็นลบ (-) อยู่ด้านขวา เรียงลำดับค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย ให้แกนทั้งสองแกนตัดกันที่ศูนย์ (0) ตามตัวอย่าง

ตัวอย่าง ตารางสัมพันธ์ (MATRIX) ที่สร้างโดยใช้ข้อมูลจากตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน

|    |    |    |    |    |    |    |   |
|----|----|----|----|----|----|----|---|
|    |    |    |    |    |    |    | C |
|    |    |    |    |    |    |    | S |
|    |    |    |    |    |    |    | P |
|    |    |    |    |    |    |    | T |
| S3 | S4 | S1 | S5 | S6 | S2 | S7 |   |
|    |    |    |    |    |    |    | E |

3) จับคู่ปัจจัยระหว่างปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอกและปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายในจากตารางสัมพันธ์ โดยเชื่อมโยงความสัมพันธ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการของหน่วยงาน แล้วกรอกลงในตาราง ดังตัวอย่าง

ตัวอย่าง ตารางสัมพันธ์ (MATRIX) ที่สร้างโดยใช้ข้อมูลจากตารางสรุปค่าน้ำหนักคะแนน

|     |     |     |     |     |     |     |   |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| CS3 | CS4 | CS1 | CS5 | CS6 | CS2 | CS7 | C |
| SS3 | SS4 | SS1 | SS5 | SS6 | SS2 | SS7 | S |
| PS3 | PS4 | PS1 | PS5 | PS6 | PS2 | PS7 | P |
| TS3 | TS4 | TS1 | TS5 | TS6 | TS2 | TS7 | T |
| S3  | S4  | S1  | S5  | S6  | S2  | S7  |   |
| ES3 | ES4 | ES1 | ES5 | ES6 | ES2 | ES7 | E |

4) เมื่อจับคู่ปัจจัยในตารางสัมพันธ์ (MATRIX) แล้วนำประเด็นสำคัญจากขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม/ประเมินสถานการณ์ ทั้งปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงบวก (+) และปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงลบ (-) ทุกประเด็นสำคัญ นำมาหาความสัมพันธ์แล้วกำหนดเป็นกลยุทธ์ของหน่วยงาน โดยข้อความกลยุทธ์ต้องประกอบด้วย ทิศทาง/จุดเน้น และกิจกรรม เช่น

PS2 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านการเมืองและกฎหมาย (P) กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็งในด้านกลยุทธ์ของหน่วยงาน (S2)

ประเด็นสำคัญ P = พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติกำหนดให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาทั้งในระบบ นอกโรงเรียนและตามอัธยาศัยส่งผลให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพผู้เรียนและสามารถลดอัตราการออกกลางคัน

ประเด็นสำคัญ S2 = สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์และบริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากมีกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบและมีมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียสถานศึกษาบริการหาทุนช่วยเหลือนักเรียนยากจน

กลยุทธ์ ควรเป็นกลยุทธ์การสร้างเสริมความเจริญเติบโต คือเป็นไปในลักษณะการขยายงาน การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ดังนั้น

กลยุทธ์ P+S2 = ขยายโอกาสการศึกษาภาคบังคับอย่างทั่วถึงโดยรูปแบบที่หลากหลาย หรือ ส่งเสริมสนับสนุนให้นักเรียนวัยการศึกษาอย่างต่อเนื่องจนจบ

TS1 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสด้านเทคโนโลยี (T) กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ด้านโครงสร้าง (S1)

ประเด็นสำคัญ T = ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีส่งผลให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษานำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารได้

ประเด็นสำคัญ S1 = สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดแบ่งหน่วยงานภายในได้แก่ศูนย์อิเล็กทรอนิกส์ให้สอดคล้องกับประสิทธิภาพการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเนื่องจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ทบทวนปรับเปลี่ยนโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในตามที่กฎหมายกำหนด

กลยุทธ์ ควรเป็นกลยุทธ์การสร้างเสริมความเจริญเติบโต คือเป็นไปในลักษณะการขยายงาน การส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงาน ดังนั้น

**กลยุทธ์ T+S1 = พัฒนาระบบการบริหารจัดการรูปแบบ e – Automation Office**

ES5 หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นอุปสรรค ด้านเศรษฐกิจ (E) กับสภาพแวดล้อมภายในที่เป็นจุดแข็ง ด้านบุคลากร/สมาชิกในหน่วยงาน (S5)

ประเด็นสำคัญ E = สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีกรอบงบประมาณประจำปีเป็นเงินเดือนกว่า ร้อยละ 80

ประเด็นสำคัญ S5 = บุคลากรทุกระดับในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการภารกิจที่ได้รับมอบหมายอย่างครบถ้วนตามบทบาทหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด มีประสิทธิภาพได้มาตรฐานเนื่องจากบุคลากรทุกระดับมีคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ความสามารถ เหมาะสม มีสมรรถนะสอดคล้องกับภาระงาน/มาตรฐานวิชาชีพที่รับผิดชอบ รวมถึงได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

กลยุทธ์ ควรเป็นกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ คือเป็นไปในลักษณะยกระดับพัฒนาบุคลากร พลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส ดังนั้น

**กลยุทธ์ E+S5 = ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสมรรถนะที่กำหนดให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้**

5) นำความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละคู่ในตารางวิเคราะห์หากกลยุทธ์ให้ครบทุกตาราง

6) เมื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วยการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยครบทุกตารางแล้วนำข้อความกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ 1.5 มาเรียบเรียงให้สื่อความหมาย ชัดเจนและเข้าใจตรงกัน หากวิเคราะห์แล้วพบว่ามีข้อความกลยุทธ์ที่ซ้ำกันหรือคล้ายกัน ให้ตัดออกหรือหลอมรวมให้เป็นกลยุทธ์เดียวกัน

7) จัดกลุ่ม (Grouping) ข้อความกลยุทธ์ที่มีลักษณะวิธีการ (การปฏิบัติ/การบริหาร) กลุ่มเป้าหมาย หรือกลุ่มผู้รับผลประโยชน์เดียวกัน รวมเป็นประเด็นกลยุทธ์เดียวกัน โดยคำนึงถึงกลยุทธ์ “ทำเพื่อใคร จบกลยุทธ์แล้วใครเป็นผู้ได้รับผลประโยชน์” ส่วนใหญ่มักจะแยกประเด็นกลยุทธ์เป็นด้านเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษา ด้านคุณภาพ และด้านประสิทธิภาพ หรือแยกประเด็นกลยุทธ์ เป็นด้านเสริมสร้างโอกาส ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพครูและบุคลากร และด้านชุมชนแห่งการเรียนรู้

8) นำกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 6) มาจัดลงในประเด็นกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่วิเคราะห์มาเพียงพอหรือครอบคลุมทุกประเด็นกลยุทธ์หรือไม่ ถ้าไม่ครอบคลุมควรกำหนดกลยุทธ์เพิ่มเติม

## 2. การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัย

เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางวิเคราะห์ปัจจัยถือเป็นแนวทางการกำหนดกลยุทธ์ทางตรง (Direct approach) อีกแนวทางหนึ่ง วิธีการและขั้นตอนในการกำหนด กลยุทธ์คล้ายกับการกำหนดกลยุทธ์โดยเทคนิคตารางสัมพันธ์ (MATRIX) มาก แต่มีความซับซ้อนน้อยกว่า ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์คือ ต้องมีการวิเคราะห์/ประเมินปัจจัยภายนอกและภายใน ( SWOT Analysis) เช่นเดียวกัน แล้วนำผลการวิเคราะห์/ประเมินมาดำเนินการดังนี้

2.1 จัดลำดับความสำคัญของประเด็นสำคัญจากปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส-อุปสรรค ปัจจัยภายในที่เป็น จุดแข็ง-จุดอ่อน ประมาณ 5-10 ประเด็นสำคัญ ที่พิจารณาเห็นว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาของหน่วยงานมากที่สุด

2.2 นำประเด็นสำคัญตามข้อ 2.1 มาใส่ลงในตารางวิเคราะห์ปัจจัย ดังนี้

| ปัจจัยภายใน<br>ปัจจัยภายนอก                    | จุดแข็ง (S)<br>(ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดแข็ง)                                 | จุดอ่อน (W)<br>(ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นจุดอ่อน)                            |
|------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| โอกาส (O)<br>(ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นโอกาส)     | กลยุทธ์ SO<br>(ควรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งในหน่วยงาน) | กลยุทธ์ WO<br>(ควรเป็นกลยุทธ์ที่ขจัดจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เอื้อประโยชน์) |
| อุปสรรค (T)<br>(ใส่ประเด็นสำคัญที่เป็นอุปสรรค) | กลยุทธ์ ST<br>(ควรเป็นกลยุทธ์ที่หลีกเลี่ยงข้อจำกัด โดยอาศัยจุดแข็ง)            | กลยุทธ์ WT<br>(ควรเป็นกลยุทธ์ที่ ลดจุดอ่อนและ หลีกเลี่ยงข้อจำกัด)         |

2.3 วิเคราะห์กลยุทธ์ โดยนำจุดแข็งมาสัมพันธ์กับโอกาส หรือจุดแข็งมาสัมพันธ์กับอุปสรรค จุดอ่อนมาสัมพันธ์กับโอกาส และจุดอ่อนมาสัมพันธ์กับอุปสรรค

2.4 ระดมความคิดเพื่อหากลยุทธ์ โดยอาศัยข้อมูลจากปัจจัย ทั้งปัจจัยภายใน-ภายนอก นำความสัมพันธ์มากำหนดกลยุทธ์ ดังตัวอย่าง

#### SWOT MATRIX

| ปัจจัยภายใน<br>ปัจจัยภายนอก                                                                                                                           | จุดแข็ง (S)<br>- บริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วม<br>- มีสื่อการเรียนเพียงพอ<br>- จัดการสอนให้นักเรียนมีรายได้ระหว่างเรียน                                                     | จุดอ่อน (W)<br>- บุคลากรจัดการเรียนรู้ไม่เต็มตามศักยภาพ<br>- ห้องสมุดล้ำสมัย เด็กไม่เข้าไปใช้<br>- การเรียนการสอนแบบเก่า                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| โอกาส (O)<br>- ภูมิปัญญาท้องถิ่นช่วยสอน<br>- ชุมชน เอกชนให้ความร่วมมือด้านทรัพยากร<br>- ชุมชนมีแหล่งเรียนรู้มาก<br>- ผู้ปกครองสนับสนุนให้เด็กเรียนต่อ | กลยุทธ์ (SO)<br>- ส่งเสริมให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา<br>- ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ โดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น                                                      | กลยุทธ์ (WO)<br>- พัฒนาศักยภาพให้มีความรู้และทักษะในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ<br>- ระดมทรัพยากรจากทุกภาคส่วนเพื่อสนับสนุนการจัดการศึกษา<br>- ปรับปรุงห้องสมุดโรงเรียนให้เป็นห้องสมุดมีชีวิตโดยระดมทุนจากชุมชนและเอกชน |
| อุปสรรค (T)<br>- ผู้ปกครองฐานะยากจนมีรายได้น้อย<br>- ชุมชนแหล่งอบายมุขและยาเสพติดแพร่ระบาด                                                            | กลยุทธ์ (ST)<br>- ส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมเสริมรายได้ระหว่างเรียน<br>- สร้างความร่วมมือกับชุมชนในกิจกรรมกีฬาและวัฒนธรรมท้องถิ่น<br>- สร้างเครือข่ายชุมชนเฝ้าระวังยาเสพติด | กลยุทธ์ (WT)<br>- สร้างความเข้มแข็งระบบดูแลผู้เรียน โดยมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน                                                                                                                                                        |

## ภาคผนวก จ

## เค้าโครงแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ของ สพท.

## ชื่อแผน

“แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....”

## ปก

## คำนำ

## สารบัญ

## ส่วนที่ ๑ บทนำ

- สภาพทั่วไปของเขตพื้นที่การศึกษา เช่น ข้อมูลทั่วไป ข้อมูลเกี่ยวกับการศึกษา ภารกิจ โครงสร้างการบริหาร เป็นต้น

- กฎหมายที่เกี่ยวข้อง นโยบายที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติที่เกี่ยวข้อง แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา แผนการศึกษาชาติ นโยบายรัฐบาล นโยบายจุดเน้นของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนพัฒนาการศึกษาระดับภาค ระดับจังหวัด เป็นต้น

## ส่วนที่ ๒ ทิศทางการพัฒนาการศึกษา ประจำปีงบประมาณ.....

- วิสัยทัศน์
- พันธกิจ
- ค่านิยม
- เป้าประสงค์หลัก
- กลยุทธ์
- เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
- ตัวชี้วัด
- ค่าเป้าหมาย (ปีงบประมาณที่ทำแผน)

## ส่วนที่ ๓ รายละเอียดโครงการ

- สรุปงบประมาณงานประจำ
- สรุปพัฒนาตามกลยุทธ์
- สรุปโครงการจำแนกตามกลยุทธ์
- รายละเอียดโครงการแต่ละโครงการ

## ส่วนที่ ๔ การบริหารแผน/โครงการและงบประมาณ

## ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน

ข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

ฯลฯ

(เค้าโครงโครงการอาจปรับตามความเหมาะสม)

ภาคผนวก จ

## เค้าโครงโครงการที่สอดคล้องกับการรายงานในระบบ e-MENSCR

โครงการ “.....”

กลุ่มงานรับผิดชอบ.....

ผู้ติดต่อประสานงาน (contact person).....

ชื่อ - นามสกุล .....โทรศัพท์.....

โทรสาร..... E-mail : .....

**ส่วนที่ 1 ความเชื่อมโยง ความสอดคล้องกับแผน 3 ระดับ ตามนโยบายของมติคณะรัฐมนตรี**

**เมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560**

### 1.1 ยุทธศาสตร์ชาติ (แผนระดับที่ 1)

1) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้าน.....(หลัก).....

(1) เป้าหมาย.....

(2) ประเด็นยุทธศาสตร์.....

(3) การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ.....

.....

.....

(โปรดระบุว่าโครงการของท่านสามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของ

ยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างไรบ้าง)

2) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้าน.....(รอง)..... (ถ้ามี)

(1) เป้าหมาย.....

(2) ประเด็นยุทธศาสตร์.....

(3) การบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติ.....

.....

.....

(โปรดระบุว่าโครงการของท่านสามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างไรบ้าง)

### 1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (แผนระดับที่ 2)

1) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น .....(หลัก).....

(1) เป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ

เป้าหมายที่.....

การบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ.....

(โปรดระบุว่าโครงการของท่านสามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ ที่วัด

ผลสัมฤทธิ์โดยตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละเป้าหมายอย่างไร และ (ถ้ามี) คิดเป็นสัดส่วนหรือร้อยละเท่าไรของ

ค่าเป้าหมายต่าง ๆ)

(2) แผนย่อยของแผนแม่บทฯ .....

แนวทางการพัฒนา .....

เป้าหมายของแผนย่อย.....

การบรรลุเป้าหมายตามแผนย่อยของแผนแม่บทฯ .....

(โปรดระบุว่าโครงการของท่านสามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระดับแผนย่อยของแผนแม่บทฯ ที่วัดผลสัมฤทธิ์โดยตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละเป้าหมายอย่างไร และ (ถ้ามี) คิดเป็นสัดส่วนหรือร้อยละเท่าไรของค่าเป้าหมายต่าง ๆ)

2) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็น .....(รอง)..... (ถ้ามี)

(1) เป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ

เป้าหมายที่.....

เป้าหมายที่.....(กรณีที่แผนแม่บทฯ มีมากกว่า 1 เป้าหมาย).....

การบรรลุเป้าหมายตามแผนแม่บทฯ.....

(โปรดระบุว่าโครงการของท่านสามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ ที่วัดผลสัมฤทธิ์โดยตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละเป้าหมายอย่างไร และ (ถ้ามี) คิดเป็นสัดส่วนหรือร้อยละเท่าไรของค่าเป้าหมายต่าง ๆ)

(2) แผนย่อยของแผนแม่บทฯ .....

แนวทางการพัฒนา .....

เป้าหมายของแผนย่อย.....

การบรรลุเป้าหมายตามแผนย่อยของแผนแม่บท.....

(โปรดระบุว่าโครงการของท่านสามารถส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระดับแผนย่อยของแผนแม่บทฯ ที่วัดผลสัมฤทธิ์โดยตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแต่ละเป้าหมายอย่างไร และ (ถ้ามี) คิดเป็นสัดส่วนหรือร้อยละเท่าไรของค่าเป้าหมายต่าง ๆ)

**หมายเหตุ :** สามารถสอดคล้องได้มากกว่า 1 ประเด็นแผนแม่บทฯ/แผนย่อยของแผนแม่บทฯ/เป้าหมาย

### 1.3 แผนการปฏิรูปประเทศ (แผนระดับที่ 2)

1) เรื่อง/ประเด็นการปฏิรูป.....

2) ขั้นตอนการดำเนินงาน.....

3) กิจกรรม.....

4) เป้าหมายกิจกรรม.....

### 1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

1) หมายความว่า .....

2) เป้าหมายการพัฒนาที่ .....

(2.1) เป้าหมายการพัฒนาระดับหมู่ตมหายที่ .....

(2.2) กลยุทธ์การพัฒนาคี่.....

**หมายเหตุ :** สามารถสอดคลองได้มากกว่า 1 วัตถุประสงค์/เป้าหมายรวม/ยุทธศาสตร์การพัฒนา/เป้าหมายระดับยุทธศาสตร์/แนวทางการพัฒนา

### 1.5 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยคามมั่นคงแห่งชาติ

1) นโยบายคามมั่นคงแห่งชาติที่ .....

2) แผนระดับชาติว่าด้วยคามมั่นคงแห่งชาติ รองรับนโยบายที่

.....

3) เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์.....

4) ตัวชี้วัด.....

5) กลยุทธ์.....

**หมายเหตุ :** สามารถสอดคลองได้มากกว่า 1 นโยบายคามมั่นคงแห่งชาติ/แผนระดับชาติว่าด้วยคามมั่นคงแห่งชาติ/เป้าหมาย/กลยุทธ์

## ส่วนที่ 2 รายละเอียดโครงการ

### 2.1 หลักการและเหตุผล

.....

.....

.....

### 2.2 วัตถุประสงค์

2.2.1.....

2.2.2.....

### 2.3 เป้าหมาย

2.3.1 เป้าหมายเชิงผลผลิต.....

2.3.2 เป้าหมายเชิงผลลัพธ์.....

### 2.4 ดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)

#### 2.4.1 เชิงปริมาณ

1) .....

2) .....

#### 2.4.2 เชิงคุณภาพ

1) .....

2) .....

### 2.5 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

2.5.1 .....

2.5.2 .....

## 2.6 กลุ่มเป้าหมายผู้ได้รับผลประโยชน์

2.6.1 .....

2.6.2 .....

## 2.7 พื้นที่ดำเนินโครงการ .....

## 2.8 ระยะเวลาดำเนินโครงการ .....

## 2.9 แผนการปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ

วงเงินงบประมาณที่ดำเนินการ .....บาท

| แผนการปฏิบัติงาน<br>(กิจกรรม) | แผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณ |                     |                     |                     | รวม |
|-------------------------------|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----|
|                               | ไตรมาสที่<br>1/256X       | ไตรมาสที่<br>2/256X | ไตรมาสที่<br>3/256X | ไตรมาสที่<br>4/256X |     |
| 1. ....                       |                           |                     |                     |                     |     |
| 2. ....                       |                           |                     |                     |                     |     |
|                               |                           |                     |                     |                     |     |
| รวม                           |                           |                     |                     |                     |     |

## 2.10 การติดตามและประเมินผล

| ตัวบ่งชี้ความสำเร็จ | วิธีการวัดและประเมินผล | เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผล |
|---------------------|------------------------|---------------------------------|
|                     |                        |                                 |
|                     |                        |                                 |
|                     |                        |                                 |
|                     |                        |                                 |

\*\*\*\*\*

## ภาคผนวก ข

## แบบวิเคราะห์โครงการ

ชื่อโครงการ.....

คำชี้แจง การให้คะแนนการวิเคราะห์โครงการ คะแนน 1 หมายถึง ปรับปรุง หรือ ไม่มี 2 หมายถึง พอใช้ และ 3 หมายถึง ดี

| ประเด็นการวิเคราะห์                                | ค่าคะแนนที่ได้ |         |      |     |
|----------------------------------------------------|----------------|---------|------|-----|
|                                                    | 1 ปรับปรุง     | 2 พอใช้ | 3 ดี | รวม |
| 1. ชื่อโครงการ                                     |                |         |      |     |
| 1.1 ความถูกต้อง ชัดเจน.....                        |                |         |      |     |
| 1.2 สอดคล้องกับกิจกรรม.....                        |                |         |      |     |
| 1.3 อ่านเข้าใจง่าย .....                           |                |         |      |     |
| 2. หลักการและเหตุผล                                |                |         |      |     |
| 2.1 แสดงความเป็นมา .....                           |                |         |      |     |
| 2.2 มีข้อมูล ทฤษฎี สนับสนุน.....                   |                |         |      |     |
| 2.3 บอกความต้องการแก้ปัญหาหรือพัฒนา.....           |                |         |      |     |
| 3. วัตถุประสงค์ของโครงการ                          |                |         |      |     |
| 3.1 บอกสิ่งต้องการให้เกิดหลังดำเนินโครงการ.....    |                |         |      |     |
| 3.2 มีความเป็นไปได้ในการดำเนินการ .....            |                |         |      |     |
| 3.3 สามารถวัดและประเมินได้ .....                   |                |         |      |     |
| 3.4 สอดคล้องกับกิจกรรมที่ทำ.....                   |                |         |      |     |
| 4. เป้าหมายโครงการ                                 |                |         |      |     |
| 4.1 แสดงผลงานในเชิงปริมาณหรือคุณภาพ.....           |                |         |      |     |
| 4.2 ระบุกลุ่มที่จะดำเนินงาน.....                   |                |         |      |     |
| 4.3 ระบุจำนวนหรือวันเวลาสถานที่ที่จะดำเนินการ..... |                |         |      |     |
| 5. กิจกรรมและการดำเนินงานของโครงการ                |                |         |      |     |
| 5.1 ลำดับกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง.....                |                |         |      |     |
| 5.2 กิจกรรมระบุวันเวลาที่ดำเนินงาน .....           |                |         |      |     |
| 5.3 กิจกรรมระบุผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม.....     |                |         |      |     |
| 6. รายละเอียดการใช้งบประมาณ                        |                |         |      |     |
| 6.1 การเขียนงบประมาณคำนึงถึงความประหยัด.....       |                |         |      |     |
| 6.2 งบประมาณที่คำนวณถูกต้องตามระเบียบฯ.....        |                |         |      |     |
| 6.3 ความคุ้มค่า เหมาะสม เพียงพอของงบประมาณ.....    |                |         |      |     |
| 7. การประเมินผล                                    |                |         |      |     |
| 7.1 ตัวชี้วัดสามารถวัดได้.....                     |                |         |      |     |
| 7.2 บอกวิธีการที่ประเมิน.....                      |                |         |      |     |
| 7.3 บอกเครื่องมือที่ใช้ประเมิน.....                |                |         |      |     |
| 8. ผลที่คาดว่าจะได้รับ                             |                |         |      |     |

| ประเด็นการวิเคราะห์                             | ค่าคะแนนที่ได้ |         |      |     |
|-------------------------------------------------|----------------|---------|------|-----|
|                                                 | 1 ปรับปรุง     | 2 พอใช้ | 3 ดี | รวม |
| 8.1 บอกผลที่คาดว่าจะได้รับ โครงการ.....         |                |         |      |     |
| 8.2 ผลที่คาดว่าจะได้รับบอกเป็นผลลัพธ์ .....     |                |         |      |     |
| 8.3 ผลที่คาดว่าจะได้รับสูงกว่าวัตถุประสงค์..... |                |         |      |     |
| รวมคะแนน                                        |                |         |      |     |

#### เกณฑ์การประเมิน

- ได้คะแนน 66- 75 คะแนน เป็นโครงการที่ดี
- ได้คะแนน 56 - 65 คะแนน เป็นโครงการที่พอใช้
- คะแนนต่ำกว่า 55 คะแนน เป็นโครงการที่ต้องปรับปรุง หรือไม่อนุมัติให้ดำเนินการ

สรุปผลการวิเคราะห์โครงการ.....

มีคะแนนการวิเคราะห์ จำนวน.....คะแนน

เป็นโครงการ ( ) ที่ดี ( ) พอใช้ ( ) ต้องปรับปรุง

กรณีปรับปรุง ต้องปรับปรุงในประเด็น

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

(ลงชื่อ).....ผู้วิเคราะห์โครงการ

(.....)

ตำแหน่ง.....

## ตารางการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงขององค์ประกอบโครงการ

| หลักการเหตุผล                      | วัตถุประสงค์ | เป้าหมาย   | ตัวชี้วัด  | กิจกรรม | งบประมาณ | การวัดผล ประเมินผล      |                      |            |
|------------------------------------|--------------|------------|------------|---------|----------|-------------------------|----------------------|------------|
|                                    |              |            |            |         |          | ตัวชี้วัด<br>ความสำเร็จ | วิธีการ<br>ประเมินผล | เครื่องมือ |
| สภาพปัญหา หรือ<br>ความต้องการพัฒนา | -            | เชิงปริมาณ | เชิงปริมาณ |         |          |                         |                      |            |
|                                    |              | เชิงคุณภาพ | เชิงคุณภาพ |         |          |                         |                      |            |
|                                    |              | เชิงปริมาณ | เชิงปริมาณ |         |          |                         |                      |            |
|                                    |              | เชิงคุณภาพ | เชิงคุณภาพ |         |          |                         |                      |            |

ภาคผนวก ด

## เค้าโครง แบบรายงานผลการดำเนินงาน

โครงการตามแผนปฏิบัติการ สพท.....ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 256X

รายงานเมื่อ วันที่ .....เดือน.....พ.ศ. ....

\*\*\*\*\*

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้น

1. ชื่อโครงการ.....

2. งบประมาณดำเนินงานตามโครงการ

2.1 เงินงบประมาณ

(1) งบบริหารจัดการ ตามแผนปฏิบัติการ จำนวน.....บาท

(2) งบประมาณจาก สพท. จำนวน.....บาท

2.2 เงินนอกงบประมาณ

(1) เงินอุดหนุนจาก อปท. จำนวน.....บาท

(2) อื่นๆ ระบุ.....จำนวน.....บาท

รวมงบประมาณ.....บาท

3. ผู้รับผิดชอบโครงการ

ชื่อ.....ตำแหน่ง.....

4. สนองกลยุทธ์ สพท.ที่.....

5. การดำเนินงาน ( ) ดำเนินงานแล้ว ( ) อยู่ระหว่างดำเนินการ ( ) ยังไม่ได้ดำเนินงาน

6. ระยะเวลาดำเนินงานโครงการ.....

7. ลักษณะโครงการ ( ) โครงการต่อเนื่อง ( ) โครงการใหม่

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโครงการ

1. สถานที่ดำเนินการ

.....  
.....

2. สารสำคัญของโครงการ

.....  
.....  
.....

3. วัตถุประสงค์ของโครงการ

3.1.....

3.2.....

## 4. เป้าหมายของโครงการ

4.1.....

4.2.....

## 5. กิจกรรมและระยะเวลาที่ดำเนินการ

| ที่ | กิจกรรมที่ได้ดำเนินการ | ระยะเวลา<br>ดำเนินการจริง |
|-----|------------------------|---------------------------|
| 5.1 |                        |                           |
| 5.2 |                        |                           |
| 5.3 |                        |                           |

## ส่วนที่ 3 ผลการดำเนินงานตามโครงการ

## 3.1 ผลการดำเนินงานตามโครงการ

| ที่ | ตัวชี้วัดความสำเร็จ | เป้าหมาย | ผลดำเนินการที่ได้ | สูง/ต่ำกว่า<br>เป้าหมาย |
|-----|---------------------|----------|-------------------|-------------------------|
| 1.  |                     |          |                   |                         |
| 2.  |                     |          |                   |                         |
| 3.  |                     |          |                   |                         |

## 3.2 ปัญหา ข้อเสนอแนะ

| ปัญหา อุปสรรค                   | สภาพปัญหา อุปสรรค | แนวทางแก้ไข/ข้อเสนอแนะ |
|---------------------------------|-------------------|------------------------|
| 1. ด้านบุคลากร                  |                   |                        |
| 2.ด้านงบประมาณ/ค่าใช้จ่าย       |                   |                        |
| 3. ด้านวัสดุ อุปกรณ์            |                   |                        |
| 4. การประสานงานและ<br>การบริการ |                   |                        |

### 3.3 ผลการเบิกจ่ายงบประมาณ

| ที่ | กิจกรรม     | รายการงบประมาณ        |          |         | วัน เดือน ปี<br>ที่เบิกจ่าย |
|-----|-------------|-----------------------|----------|---------|-----------------------------|
|     |             | งบประมาณที่<br>ได้รับ | เบิกจ่าย | คงเหลือ |                             |
| 1   |             |                       |          |         |                             |
| 2   |             |                       |          |         |                             |
| 3   |             |                       |          |         |                             |
|     | รวมทั้งสิ้น |                       |          |         |                             |

#### ภาคผนวก

1. รูปภาพ พร้อมคำอธิบาย
2. เครื่องมือการประเมินผล หรือเอกสารหลักฐานอื่นๆ



คำสั่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ที่ ๔๗๘/๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำร่างคู่มือพัฒนาศักยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต

ด้วยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะดำเนินการจัดประชุมจัดทำร่างคู่มือพัฒนาศักยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต ระหว่างวันที่ ๑๒ - ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๖ ณ โรงแรมเบลล่า บี ตำบลบางกรวย อำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต และเป็นเอกสารประกอบในการประชุมเชิงปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต ในช่วงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๖ รวมถึงเป็นคู่มือในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรกลุ่มนโยบายและแผน ให้มีความรู้ ความเข้าใจและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดตรงตามวัตถุประสงค์และบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำร่างคู่มือพัฒนาศักยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ จึงเห็นควรแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำร่างคู่มือพัฒนาศักยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต ดังต่อไปนี้

**ที่ปรึกษา**

- |                         |                                           |
|-------------------------|-------------------------------------------|
| ๑. นายอัมพร พินะสา      | เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน    |
| ๒. นางเกศทิพย์ ศุภวานิช | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| ๓. นายพัฒนะ พัฒน์ทวีดล  | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| ๔. นายธีร ภูวกันันท์    | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน |
| ๕. นายวันชัย รงชัย      | ผู้ทรงคุณวุฒิ                             |

**คณะทำงาน**

- |                             |                                                                                     |                   |
|-----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| ๑. นายอนันต์ พันนึก         | ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                       | ประธานคณะทำงาน    |
| ๒. นายสุรินทร์ สว่างอารมณ์  | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                     | รองประธานคณะทำงาน |
| ๓. นางสาวรัตนา แสงบัวเผื่อน | ผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือผู้แทน              | คณะทำงาน          |
| ๔. นางสาวแก้วใจ จิเจริญ     | ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม     | คณะทำงาน          |
| ๕. นายสมจิต สมอ             | ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ๑  | คณะทำงาน          |
| ๖. นางวิลาวัลย์ ทองแย้ม     | ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาญจนบุรี เขต ๑ | คณะทำงาน          |

/๗. นางสาวอุสา...

|                                   |                                                                                       |          |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| ๗. นางสาวอุสา กลับทอม             | ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาอ่างทอง สิงห์บุรี | คณะทำงาน |
| ๘. ว่าที่ร้อยตรีอนุชาติ จุวัตร    | ผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสงขลา เขต ๒       | คณะทำงาน |
| ๙. นายชาญ คำภีระแปง               | ข้าราชการบำนาญ                                                                        | คณะทำงาน |
| ๑๐. นายพงกะพรรณ ตะกลมทอง          | ข้าราชการบำนาญ                                                                        | คณะทำงาน |
| ๑๑. นางพรพิมล ชินภักดี            | ข้าราชการบำนาญ                                                                        | คณะทำงาน |
| ๑๒. นายพิพัฒน์ เพ็ชรพรหมศร        | ข้าราชการบำนาญ                                                                        | คณะทำงาน |
| ๑๓. ว่าที่ร้อยโทพีระพันธ์ มะรัตน์ | ข้าราชการบำนาญ                                                                        | คณะทำงาน |
| ๑๔. นางสาวิกา วงศ์ผืน             | สถาปนิกชำนาญการพิเศษ<br>สำนักอำนวยการ                                                 | คณะทำงาน |
| ๑๕. นายสุพจน์ แก้วกล้า            | ผู้อำนวยการกลุ่มงบประมาณ ๒<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน                    | คณะทำงาน |
| ๑๖. นางเบญจวรรณ ดวงใจ             | ผู้อำนวยการกลุ่มงบประมาณ ๑<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน                    | คณะทำงาน |
| ๑๗. นายอัศรเดช สีมพลกุล           | ผู้อำนวยการกลุ่มงบประมาณ ๓<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน                    | คณะทำงาน |
| ๑๘. นายพิชญ สติชอบ                | วิศวกรโยธาปฏิบัติการ<br>สำนักอำนวยการ                                                 | คณะทำงาน |
| ๑๙. นางสาววิสา คำบุตร             | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน            | คณะทำงาน |
| ๒๐. นางสาวดาราวรรณ ผึ้งปฐมภรณ์    | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน            | คณะทำงาน |
| ๒๑. นายธนวัฒน์ นิยมวง             | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน            | คณะทำงาน |
| ๒๒. นางสาวณมล เพ็ชรพรายพริ้ง      | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน            | คณะทำงาน |
| ๒๓. นางสาวปัทมา พุฒนา             | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน            | คณะทำงาน |
| ๒๔. นางสาวรัชฎา รุ่งแสงทรัพย์     | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน            | คณะทำงาน |
| ๒๕. นายปรีชา โยธี                 | นายช่างเขียนแบบอาวุโส<br>สำนักอำนวยการ                                                | คณะทำงาน |
| ๒๖. นายคำภา หานะกุล               | นายช่างโยธาจ้างเหมา<br>สำนักอำนวยการ                                                  | คณะทำงาน |

-๓-

|                                  |                                                                                                                                       |                                 |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| ๒๗. นางปัทมา ปันทังกูร           | ผู้อำนวยการกลุ่มแผนและโครงการ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                 | คณะทำงาน<br>และเลขานุการ        |
| ๒๘. นางสาวดา ค้ายทอง             | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                         | คณะทำงานและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๒๙. นายวิโรจน์ ธานมาศ            | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการรักษาราชการในตำแหน่ง<br>นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการพิเศษ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน | คณะทำงานและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๓๐. นางจรินทร์ พุ่มพวง           | เจ้าพนักงานธุรการชำนาญงาน<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                     | คณะทำงานและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๓๑. นางสาวภาวนา ช่างใหญ่         | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                            | คณะทำงานและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๓๒. นายมงคล สมเจตนา              | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                            | คณะทำงานและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๓๓. นายธีรโชค ชมสินธุ์จรัสศักดิ์ | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                            | คณะทำงานและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๓๔. นางรจยา อินตะวงศ์            | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                            | คณะทำงานและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๓๕. นางสาววิชุดา มุลา            | นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                            | คณะทำงานและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๓๖. นางสาวอริสรา เรืองสำราญ      | นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ<br>สำนักทดสอบทางการศึกษา                                                                                    | คณะทำงานและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๓๗. นายชวินท์ ดันเจริญ           | พนักงานธุรการ<br>สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน                                                                                 | คณะทำงานและ<br>ผู้ช่วยเลขานุการ |

คณะทำงานมีหน้าที่ ดำเนินการจัดทำร่างคู่มือพัฒนาศักยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต รวมถึงการประสานงาน สนับสนุน ส่งเสริม จัดเตรียมข้อมูล เอกสารสำหรับการประชุม อำนวยความสะดวกในการจัดประชุมจัดทำร่างคู่มือพัฒนาศักยภาพผู้อำนวยการกลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต เพื่อให้การดำเนินงานจัดประชุมบรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๖

(นายอนันต์ พันนึก)

ผู้ช่วยเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปฏิบัติราชการแทน  
เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**