



เอกสารวิชาการ

เรื่อง

แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี

(พ.ศ. 2566 - 2570)

โดย

นายฉัตรกพงษ์ ตั้งเสวีพันธ์

นักศึกษาหลักสูตรนัทยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 14

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564



## ใบรับรองเอกสารวิชาการ

นักศึกษาหลักสูตรนักรัฐศาสตร์ รุ่นที่ 14  
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

เรื่อง แผนปฏิบัติการราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

ผู้จัดทำ นายฉัตรพงษ์ ตั้งเสวีพันธ์

ได้ผ่านการพิจารณาให้ความเห็นชอบ

เมื่อวันที่

พฤษภาคม พ.ศ. 2564

พล.อ.ต.

(ภูมิใจ เลขสุนทรากร)

ผอ.ศศย.สปท./ผอ.หลักสูตรฯ

พ.อ.

(ประเทือง ปียกะโพธิ์)

รอง ผอ.ศศย.สปท.(2)/รอง ผอ.หลักสูตรฯ

พล.ต.

(จิระ เหล่าจिरอังกูร)

ที่ปรึกษา สปท./อาจารย์ที่ปรึกษา

## บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง “แผนปฏิบัติการราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)” มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) ตลอดจนเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าว สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ผลจากการตรวจสอบและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมของกระทรวงฯ ด้วยวิธี SWOT Analysis และการวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ด้วยวิธี TOWS Matrix ทำให้สามารถกำหนดทิศทางการจัดทำ “แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)” ได้อย่างชัดเจน โดยมีสาระสำคัญของแผน ประกอบด้วย (1) วิสัยทัศน์ “ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติให้เป็นคนดี คนเก่ง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะอาชีพ และมีทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามความสามารถของพหุปัญญา” (2) พันธกิจที่สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่ของกระทรวงฯ จำนวน 4 พันธกิจ คือ ยกย่องคุณภาพของการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐาน ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และปรับปรุงระบบบริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (3) ประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาคู่มือบุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ยุทธศาสตร์ที่ 3 เพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยเข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 5 ผลักกำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และยุทธศาสตร์ที่ 6 ปรับปรุงระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนฯ ที่กำหนดไว้ กระทรวงฯ ควรให้ความสำคัญกับการขับเคลื่อนแผนฯ สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม โดยการสื่อสารให้แก่บุคลากรในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการได้รับรู้และมีความเข้าใจที่ชัดเจนในแผนปฏิบัติการของกระทรวงฯ พร้อมทั้งกำหนดให้หน่วยงานระดับกรม/หน่วยงานในกำกับของกระทรวงฯ นำสาระสำคัญของแผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ ไปใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนในระดับกรม/หน่วยงานในกำกับของกระทรวงฯ เพื่อเสนอขอรับการจัดสรรงบประมาณต่อไป รวมทั้งควรมีการวางระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนฯ ที่มีประสิทธิภาพ

## คำนำ

เอกสารวิชาการเรื่อง “แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 14 ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งผู้ศึกษาได้นำความรู้ที่ได้จากหลักสูตร การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งการสัมภาษณ์ข้อมูลผู้บริหารของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำนโยบาย จัดทำแผน จัดทำงบประมาณ และการประเมินผล ตลอดจนคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษา พลตรี จิระ เหล่าจิระอังกูร และคณาจารย์ของศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ทุกท่าน ทำให้การศึกษาในครั้งนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้ศึกษาจึงขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ผู้ศึกษาหวังว่าเอกสารวิชาการเรื่อง “แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)” ฉบับนี้ จะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์กับกระทรวงศึกษาธิการ ในการจัดแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี ของกระทรวงฯ ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) และผู้ที่สนใจนำไปศึกษาค้นคว้า เพื่อเพิ่มพูนความรู้และนำไปต่อยอดด้านยุทธศาสตร์ทั้งในระดับองค์กรและระดับชาติต่อไป

ผู้จัดทำ

นายฉัตรพงษ์ ตั้งเสวีพันธ์

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์รุ่นที่ 14

## สารบัญ

บทคัดย่อ .....	ก
คำนำ .....	ข
สารบัญ .....	ค
สารบัญตาราง .....	จ
สารบัญแผนภาพ .....	ฉ
<b>บทที่ 1 บทนำ .....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา .....	5
1.3 ขอบเขตของการศึกษา .....	6
1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา .....	7
1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา .....	8
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	8
<b>บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์ .....</b>	<b>9</b>
2.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก .....	9
2.1.1 แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) .....	11
2.1.2 แผนระดับที่ 2 : แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ .....	12
2.1.3 แผนระดับที่ 2 : แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ อันเป็นผลมาจาก สถานการณ์โควิด-19 พ.ศ. 2564 – 2565 .....	15
2.1.4 แผนระดับที่ 2 : แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง) .....	16
2.1.5 แผนระดับที่ 2 : แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 .....	18
2.2 ข้อมูลพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ .....	19
2.2.1 ประวัติกระทรวงศึกษาธิการ .....	19
2.2.2 สภาพทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ .....	20
2.2.3 โครงสร้างและบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ .....	23
2.2.4 ข้อมูลพื้นฐานด้านงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการ .....	25
2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร .....	26
2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร .....	26
2.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก .....	29

## สารบัญ (ต่อ)

2.4	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis) .....	31
2.5	การประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ .....	35
2.5.1	การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก .....	35
2.5.2	การวิเคราะห์ห้วงค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก .....	36
2.6	การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก .....	41
2.7	การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร .....	43
<b>บทที่ 3</b>	<b>แผนขององค์กร</b> .....	<b>45</b>
3.1	แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) .....	45
3.2	เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์) .....	45
3.3	แนวทางในการดำเนินการ (WAYS) (กลยุทธ์) .....	46
3.4	มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม) .....	52
3.5	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) .....	55
<b>บทที่ 4</b>	<b>ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์</b> .....	<b>56</b>
	ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ .....	56
	บรรณานุกรม .....	58
	ประวัติย่อผู้ศึกษา .....	60

## สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ 7S .....	27
ตารางที่ 2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST .....	30
ตารางที่ 3	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน .....	35
ตารางที่ 4	ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก .....	35
ตารางที่ 5	การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน 7S .....	36
ตารางที่ 6	การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST .....	39
ตารางที่ 7	การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน .....	42
ตารางที่ 8	การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก .....	42
ตารางที่ 9	การวิเคราะห์ TOWS Matrix .....	49

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ 1	สรุปความเชื่อมโยงของแผน 3 ระดับ .....	10
แผนภาพที่ 2	หลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) .....	10
แผนภาพที่ 3	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี .....	11
แผนภาพที่ 4	ประเด็นการพัฒนาที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ (Priority Focus Areas) .....	15
แผนภาพที่ 5	แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา (พ.ศ. 2561 – 2565) Big Rocks .....	17
แผนภาพที่ 6	แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา (พ.ศ. 2561 – 2565) วัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย	17
แผนภาพที่ 7	ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สู่ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมฯ ฉบับที่ 12	18
แผนภาพที่ 8	โครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ .....	24
แผนภาพที่ 9	จำนวนบุคลากรกระทรวงศึกษาธิการ .....	25
แผนภาพที่ 10	ข้อมูลพื้นฐานด้านงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการ .....	25
แผนภาพที่ 11	ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ .....	44
แผนภาพที่ 12	แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)	55



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งเป็นกฎหมายหลักในการปกครองประเทศ มีประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา การส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาและการเข้ารับบริการ การศึกษาของประชาชน ได้แก่ **หมวดหน้าที่ของปวงชนชาวไทย มาตรา 50 (4)** บุคคลมีหน้าที่เข้ารับ การศึกษาอบรมในการศึกษาภาคบังคับ **หมวดหน้าที่ของรัฐ มาตรา 54** รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับ การศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาตามวรรคหนึ่ง เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้สมกับวัย โดยส่งเสริมและสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษา ตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิตและจัดให้มีการร่วมมือระหว่างรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนในการจัดการศึกษาทุกระดับ โดยรัฐมีหน้าที่ดำเนินการ กำกับ ส่งเสริม และสนับสนุนให้การจัดการศึกษาดังกล่าวมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล **หมวดการปฏิรูปประเทศ มาตรา 258 (จ)** ให้ดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านการศึกษา ให้เกิดผลดังต่อไปนี้

(1) ให้สามารถเริ่มดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษา ตามมาตรา 54 วรรคสอง เพื่อให้เด็กเล็กได้รับการพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ให้สมกับวัยโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

(2) ให้ดำเนินการตรากฎหมายเพื่อจัดตั้งกองทุนตามมาตรา 54 วรรคหก ให้แล้วเสร็จ ภายในหนึ่งปี นับตั้งแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญนี้

(3) ให้มีกลไกและระบบการผลิต คัดกรองและพัฒนาผู้ประกอบวิชาชีพครูและอาจารย์ ให้ได้ผู้มีจิตวิญญาณแห่งความเป็นครู มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม กับความสามารถ และประสิทธิภาพในการสอน รวมทั้งมีกลไกสร้างระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล ของผู้ประกอบวิชาชีพครู

(4) ปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนทุกระดับเพื่อให้ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตามความถนัด และปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว โดยสอดคล้องกันทั้งในระดับชาติ และระดับพื้นที่ดังกล่าว

**ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580** ซึ่งรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ได้กำหนดให้รัฐมียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกัน ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ซึ่งมีผลบังคับใช้กับส่วนราชการ ทุกหน่วยมีหน้าที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) คือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยเป้าหมายการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 จะประกอบด้วยความอยู่ดีมีสุขของคนไทยและสังคมไทย ชีตความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเศรษฐกิจและการกระจายรายได้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ ความเท่าเทียมและความเสมอภาคของสังคม ความหลากหลายทางชีวภาพ คุณภาพสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนของทรัพยากรธรรมชาติ และประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการเข้าถึงการให้บริการของภาครัฐ ทั้งนี้ การพัฒนาประเทศในช่วงเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” ซึ่งประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

**แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ** เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ในปี 2580 ซึ่งปรากฏตามความในพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 โดยได้ระบุถึงความสำคัญว่า แผนแม่บทฯ ที่ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้มีผลผูกพันหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องจะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทฯ ด้วย ซึ่งแผนแม่บทฯ มีจำนวน 23 ฉบับ จะประกอบด้วย 1) ความมั่นคง 2) การต่างประเทศ 3) การเกษตร 4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต 5) การท่องเที่ยว 6) พื้นที่และเมื่องนาอยู่อัจฉริยะ 7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล 8) ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ 9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ 10) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม 11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต 12) การพัฒนาการเรียนรู้ 13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี 14) ศักยภาพการกีฬา 15) พลังทางสังคม 16) เศรษฐกิจฐานราก 17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม 18) การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ 20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ 21) การต่อต้านทุจริตและประพฤติมิชอบ 22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ 23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

**แผนการปฏิรูปประเทศ** รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย หมวด 16 การปฏิรูปประเทศ ได้บัญญัติให้มีการปฏิรูปประเทศซึ่งต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมาย 3 ประการ ได้แก่ (1) ประเทศชาติมีความสงบเรียบร้อย มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุกับการพัฒนาด้านจิตใจ (2) สังคมมีความสงบสุข เป็นธรรม และมีโอกาสอันทัดเทียมกัน เพื่อขจัดความเหลื่อมล้ำ และ (3) ประชาชนมีความสุข มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข รวมทั้งได้บัญญัติให้การดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิรูปประเทศเป็นไปตามพระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 โดยมาตรา 6 แห่งพระราชบัญญัติดังกล่าว ได้บัญญัติให้การจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศแต่ละด้านต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ รวมทั้งให้หน่วยงานของรัฐทุกหน่วย มีหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการปฏิรูปประเทศเพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปประเทศ ซึ่งแผนการปฏิรูปประเทศประกอบด้วย 13 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการเมือง (2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (3) ด้านกฎหมาย (4) ด้านกระบวนการยุติธรรม (5) ด้านเศรษฐกิจ (6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (7) ด้านสาธารณสุข (8) ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ (9) ด้านสังคม (10) ด้านพลังงาน (11) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ (12) ด้านการศึกษา และ (13) ด้านวัฒนธรรม กีฬา แรงงาน และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแผนการปฏิรูปประเทศได้ประกาศใช้เมื่อเดือนเมษายน 2561 และต่อมาได้มีการประกาศใช้แผนปฏิรูปประเทศฉบับปรับปรุงซึ่งได้เพิ่มเติมกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) ในวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564

**แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)** ได้กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมทั้งยุทธศาสตร์การพัฒนา 10 ยุทธศาสตร์ ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยมี 6 ยุทธศาสตร์ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ และอีก 4 ยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยสนับสนุน คือ 1) การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ 2) การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม 3) การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน 4) การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน 5) การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่ง และยั่งยืน 6) การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย 7) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ 8) การพัฒนาวิทยาศาสตร์

เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรม 9) การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ และ 10) ความร่วมมือระหว่างประเทศ เพื่อการพัฒนา

**นโยบายของคณะรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี)** ที่แถลงต่อรัฐสภา วันพฤหัสบดีที่ 25 กรกฎาคม 2562 โดยรัฐบาลได้กำหนดนโยบายในการบริหารราชการแผ่นดิน ดังนี้

- 1) การปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์
- 2) การสร้างความมั่นคงและความปลอดภัยของประเทศ และความสงบสุขของประเทศ
- 3) การทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม
- 4) การสร้างบทบาทของไทย ในเวทีโลก
- 5) การพัฒนาเศรษฐกิจและความสามารถในการแข่งขันของไทย
- 6) การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจและการกระจายความเจริญสู่ภูมิภาค
- 7) การพัฒนาสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก
- 8) การปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพของคนไทยทุกช่วงวัย
- 9) การพัฒนาระบบสาธารณสุขและหลักประกันทางสังคม
- 10) การฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและการรักษาสิ่งแวดล้อมเพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน
- 11) การปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐ
- 12) การป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ และกระบวนการยุติธรรม

**มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560** เห็นชอบการจำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย (1) แผนระดับที่ 1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ (2) แผนระดับที่ 2 ได้แก่ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และนโยบายและแผนว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ และ (3) แผนระดับที่ 3 ได้แก่ แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ**เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2562** คณะรัฐมนตรีมีมติให้กำหนดหน่วยงานเจ้าภาพขับเคลื่อนแผนแม่บทฯ ใน 3 ระดับ ได้แก่ (1) ประเด็นแผนแม่บทฯ (2) เป้าหมายระดับประเด็นของแผนแม่บทฯ และ (3) เป้าหมายระดับแผนย่อยของแผนแม่บทฯ โดยมีภารกิจหลักในการประสานและบูรณาการการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนระดับที่ 3 และการดำเนินงานที่สอดคล้องกันตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) โดยแผนระดับที่ 3 ประกอบด้วย 2 แผนหลัก ได้แก่ (1) แผนปฏิบัติการด้าน... และ (2) แผนปฏิบัตินโยบายระยะ 5 ปี และรายปี

จะเห็นได้ว่า ทิศทางการพัฒนาประเทศทั้งยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ล้วนให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนสำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติ เพื่อไปสู่เป้าหมายการพัฒนาประเทศในแบบที่ต้องการ ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ สร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทยซึ่งเป็นหน่วยที่ย่อยที่สุดเพื่อให้สามารถเป็นพลังในการ

ขับเคลื่อนช่วยเหลือสังคม พัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่ง และมีคุณภาพพร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าได้อย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งคนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในโลกอนาคต สามารถใช้ภาษาไทยได้ดี มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ และภาษาที่ 3 รวมทั้งอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สูการเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนักพัฒนาเทคโนโลยีระดับสูงและนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีฟตามความถนัดของตนเอง

กระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะหน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดแผนงานเพื่อรองรับทิศทางการพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ โดยจัดทำเป็นแผน 5 ปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย และการบริหารงบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ **ตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ)** ดังนั้น นักศึกษาจึงมีความสนใจที่จะศึกษาและวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่มีผลต่อการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570) ที่มีคุณภาพ สอดคล้องเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1.2.1 เพื่อวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่มีผลต่อการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก

1.2.2 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

1.2.3 เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) สู่การปฏิบัติ

## 1.3 ขอบเขตของการศึกษา

### 1.3.1 ขอบเขตด้านเอกสาร

- 1) ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษา การกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผน และการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ
- 2) ศึกษายุทธศาสตร์ชาติ 6 ด้าน แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 23 ฉบับ แผนแม่บทเฉพาะกิจฯ แผนการปฏิรูปประเทศ 13 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี) หลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

ดำเนินการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีประชากรประกอบด้วย ผู้บริหารของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำนโยบาย จัดทำแผน จัดทำงบประมาณ และการประเมินผล จำนวนทั้งสิ้น 7 คน ดังนี้

- 1) ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- 2) ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนานโยบาย
- 3) ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และแผนกระทรวงศึกษาธิการ
- 4) ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และแผนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- 5) ผู้อำนวยการกลุ่มวิเคราะห์งบประมาณกระทรวงศึกษาธิการ
- 6) ผู้อำนวยการกลุ่มวิเคราะห์งบประมาณสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษา
- 7) ผู้อำนวยการกลุ่มติดตามและประเมินผล

### 1.3.3 ขอบเขตด้านเวลา

ใช้เวลาในการดำเนินการรวบรวมข้อมูล ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปผลในห้วงเวลาระหว่างเดือนมีนาคม ถึง เดือนเมษายน 2564

## 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

### 1.4.1 การรวบรวมข้อมูล

1) ข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลในประเด็นสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) และแนวทางการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

2) ข้อมูลทุติยภูมิ เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษา การกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผน และการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ รวมทั้งข้อมูลแผนในระดับต่าง ๆ ของประเทศ ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทเฉพาะกิจฯ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรี (พลเอก ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี) หลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง จากศูนย์เอกสารและบริการทางวิชาการของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ห้องสมุดศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และจากเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้อง

### 1.4.2 การจัดระเบียบข้อมูล

เมื่อรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิตามข้างต้นแล้ว หลังจากนั้นจะนำข้อมูลมาจัดระเบียบและตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อเตรียมข้อมูลสำหรับการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป

### 1.4.3 การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล

1) ตรวจสอบสถานะแวดล้อมและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมขององค์กรด้วยวิธี SWOT Analysis ซึ่งกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกจะใช้ C-PEST และกรอบการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะใช้อะไรวิเคราะห์คุณลักษณะขององค์กร 7 ประการของ McKinsey (McKinsey 7-S Framework)

2) ให้อำนาจอย่างให้น้ำหนักเพื่อระบุปัจจัยหลักด้วยวิธีการให้ค่าคะแนน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลัก ไล่เรียงกันลงมา

3) ใช้เทคนิคการจับคู่ (SWOT matching หรือ TOWS Matrix) เพื่อนำมาประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร จัดกลุ่มกลยุทธ์ และสังเคราะห์เป็นกลยุทธ์ทางเลือก

4) กำหนดแนวทางการพัฒนาขององค์กรโดยการจัดทำแผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

#### 1.4.4 การนำเสนอข้อมูล

นำเสนอข้อมูลในเชิงพรรณนาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT Analysis) ที่มีผลต่อการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ สำหรับใช้จัดทำแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มีคุณภาพ สอดคล้องเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ ตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ

### 1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

1.5.1 ระยะเวลาในการดำเนินการมีเพียงสองเดือน ซึ่งอาจส่งผลให้ไม่สามารถตรวจสอบสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับกระทรวงศึกษาธิการได้ครบถ้วนชัดเจนเท่าที่ควร

1.5.2 เอกสารข้อมูลที่ใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ยังมีไม่ครบถ้วน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องศึกษาเอกสารข้อมูลในช่วงปี 2561 - 2565 ไปพลางก่อน

### 1.6 ประโยชน์ที่ได้รับ

1.6.1 ได้ทราบถึงแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการศึกษา การกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผน และการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

1.6.2 ได้ทราบถึงสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

1.6.3 ได้แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มีคุณภาพ สอดคล้องเชื่อมโยงกับทิศทางการพัฒนาประเทศ ตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ)

1.6.4 ได้ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการฯ สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม



## บทที่ 2

### การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

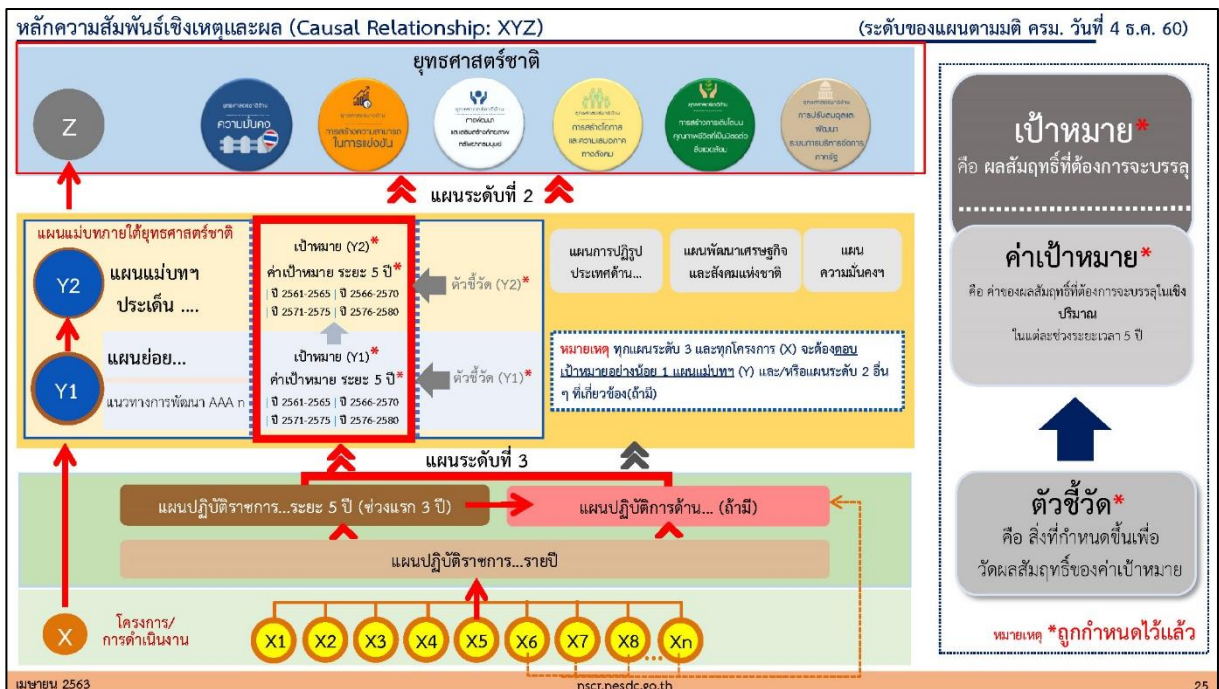
#### 2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว ต่อมาเพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์แต่ละด้านได้จัดทำแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ จำนวน 23 แผนแม่บท ซึ่งมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องที่จะต้องนำไปปฏิบัติให้เห็นผลเป็นรูปธรรม รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นอกจากนี้มติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 ได้เห็นชอบให้จำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ ประกอบด้วย

- แผนระดับที่ 1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ
- แผนระดับที่ 2 ได้แก่ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และนโยบายและแผนว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ
- แผนระดับที่ 3 ได้แก่ แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการดำเนินงานที่สอดคล้องกันตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) โดยแผนระดับที่ 3 ประกอบด้วย 2 แผนหลัก ได้แก่ (1) แผนปฏิบัติการด้าน... และ (2) แผนปฏิบัตินโยบายระยะ 5 ปี และรายปี



**แผนภาพที่ 1** สรุปความเชื่อมโยงของแผน 3 ระดับ  
 ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563



**แผนภาพที่ 2** หลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ)  
 ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563

### 2.1.1 แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) เป็นยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศระยะยาวฉบับแรกของประเทศไทย ที่ใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่วิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยมียุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ 6 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

- 1) ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง
- 2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์
- 4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม
- 5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม
- 6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ



แผนภาพที่ 3 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564

## 2.1.2 แผนระดับที่ 2 : แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่าง ๆ ซึ่งได้คำนึงถึงประเด็นร่วมหรือประเด็นตัดข้ามยุทธศาสตร์และการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วย สถานการณ์และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องของแผนแม่บท เป้าหมายและตัวชี้วัดในการดำเนินการซึ่งแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนา และแผนงาน/โครงการที่สำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง ที่จะต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนั้น รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องสอดคล้องกับแผนแม่บท ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการมีภารกิจที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ในประเด็นดังนี้

### 1) แผนแม่บทฯ (10) ประเด็น การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม

สืบเนื่องจากที่ประชากรไทยส่วนใหญ่ยังมีปัญหาในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัย ความซื่อสัตย์สุจริต การมีจิตสาธารณะ ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปลูกฝังค่านิยมวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ของคนไทยในช่วง 20 ปีข้างหน้า โดยเฉพาะการมีจิตอาสา และความตระหนักถึงหน้าที่ต่อประโยชน์ส่วนรวม โดยมุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ได้แก่ ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ซึ่งมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ คือ คนไทยมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม มีความรักและความภูมิใจในความเป็นไทยมากขึ้น นำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำรงชีวิต สังคมไทยมีความสุขและเป็นที่ยอมรับของนานาชาติมากขึ้น

## 2) แผนแม่บทฯ (11) ประเด็น การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต

ยุทธศาสตร์ชาติได้กำหนดเป้าหมายการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าไปในอนาคต ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญในการยกระดับการพัฒนาประเทศในทุกมิติไปสู่เป้าหมายการเป็นประเทศที่พัฒนาแล้วที่ขับเคลื่อนด้วยภูมิปัญญาและนวัตกรรมในอีก 20 ปีข้างหน้า อีกทั้งการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีสัดส่วนประชากรวัยแรงงานและวัยเด็กที่ลดลง แต่มีประชากรวัยสูงอายุที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จะเป็นปัจจัยเสี่ยงสำคัญในการพัฒนาประเทศในมิติต่างๆ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวางรากฐานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอย่างเป็นระบบ โดยจำเป็นต้องมุ่งเน้นสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ พัฒนาและยกระดับคนในทุกมิติ และในทุกช่วงวัยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี เก่งและมีคุณภาพ พร้อมขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศไปข้างหน้าอย่างเต็มศักยภาพ ซึ่งคนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้าน และมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม รวมทั้งอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สูการเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนักพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่ และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง ซึ่งมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ คือ คนไทยทุกช่วงวัยมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ได้รับการพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญาและคุณธรรม จริยธรรม เป็นผู้มีความรู้และทักษะในศตวรรษที่ 21 รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

## 3) แผนแม่บทฯ (12) ประเด็น การพัฒนาการเรียนรู้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่สอดคล้องกับศักยภาพ ความสนใจ ความถนัด และตระหนักถึงหุบปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย เช่น ด้านตรรกะและคณิตศาสตร์ ด้านทักษะและมิติด้านดนตรี กีฬา และการเคลื่อนไหวของร่างกาย การจัดการตนเอง มนุษย์สัมพันธ์ รวมถึงผู้มีความสามารถอันโดดเด่นด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน ซึ่งจำเป็นจะต้องมีการพัฒนาระบบ และปัจจัยส่งเสริมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไปพร้อมกัน ทั้งในส่วนของระบบการเรียนการสอน และการพัฒนาทักษะฝีมือ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการส่งเสริมเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับเป็นเจ้าของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ก้าวทันโลก ซึ่งการศึกษาและการเรียนรู้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของคนให้มีทักษะความรู้ ทักษะอาชีพบนฐานหุบปัญญา มีสมรรถนะที่มีคุณภาพสูง รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ คือ 1) คนไทยมีการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลเพิ่มขึ้น มีทักษะที่จำเป็นของโลกศตวรรษที่ 21 สามารถในการแก้ปัญหา

ระบุตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และ 2) คนไทยได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพตามความถนัดและความสามารถของพหุปัญญาเพิ่มขึ้น

#### 4) แผนแม่บทฯ (15) ประเด็น พลังทางสังคม

การเสริมสร้างพลังทางสังคมจะเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ที่จะเป็นกลไกช่วยให้ บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านการสร้างโอกาสและความ เสมอภาคทางสังคม โดยดึงพลังของภาคส่วนต่าง ๆ ทั้งภาคเอกชน ประชาสังคม ชุมชน ท้องถิ่นเข้ามาร่วมขับเคลื่อน มาร่วมแก้ไขปัญหาให้สอดคล้องกับความต้องการในระดับพื้นที่ ในบริบทและสภาพปัญหาเชิงลึกที่แท้จริง ในด้านการพัฒนาและเสริมสร้างทรัพยากรมนุษย์ โดยการปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรมเพื่อให้คนไทย มีวิถีการดำเนินชีวิตและจิตสำนึกร่วมในการสร้างสังคมน่าอยู่ ซึ่งเป้าหมายสำคัญของแผนแม่บทฯ (15) นี้คือ ต้องการให้ประเทศไทยมีความเท่าเทียมและเสมอภาคในสังคม ผ่านการมีส่วนร่วมจากประชากรทุกกลุ่มทุกวัย และภาคีต่าง ๆ ทุกระดับ ในการร่วมเป็นกลไกการจัดการกับปัญหาความเหลื่อมล้ำ

#### 5) แผนแม่บทฯ (17) ประเด็น ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม

เป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาตามยุทธศาสตร์ชาติให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมาย โดยเฉพาะด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม โดยการสร้างหลักประกันทางสังคมที่ครอบคลุม และเหมาะสมกับคนทุกช่วงวัย โดยเฉพาะกลุ่มด้อยโอกาสและกลุ่มเปราะบาง สร้างความเป็นธรรมและ ลดความเหลื่อมล้ำในทุกมิติ รวมทั้งด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์โดยสร้าง หลักประกันทางสังคมที่สอดคล้องกับความจำเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิต ซึ่งมีเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับ อำนาจหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการ คือ คนไทยทุกคนได้รับการคุ้มครองและมีหลักประกันทางสังคมเพิ่มขึ้น

#### 6) แผนแม่บทฯ (20) ประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ

การพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจ มีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาและความต้องการของประชาชน มีการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ และเน้นการพัฒนาแบบบูรณาการไร้รอยต่อระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ ตั้งแต่ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม ภาควิชาการ และภาคประชาชน ซึ่งมีเป้าหมายการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ กระทรวงศึกษาธิการ คือ บริการของรัฐมีประสิทธิภาพและคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล เพื่อให้ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว หลากหลายช่องทาง

### 2.1.3 แผนระดับที่ 2 : แผนแม่บทเฉพาะกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ อันเป็นผลมาจากสถานการณ์ โควิด-19 พ.ศ. 2564 - 2565

จัดทำขึ้นในช่วงเวลาของการพัฒนาประเทศท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ความปกติใหม่ และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของโลกอีกนานัปการ โดยการจัดทำแผนแม่บทเฉพาะกิจฯ ครั้งนี้ ได้นำแนวคิด “ล้มแล้วลุกไว” อันประกอบด้วย การพร้อมรับ (Cope) การปรับตัว (Adapt) และการเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) ซึ่งสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาเป็นหลักคิดในการพัฒนา เพื่อให้ประเทศไทย มีความเข้มแข็ง เท่าทัน มีศักยภาพ ในการรับและลดความเสี่ยง สามารถสร้างสรรค์ผลประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม ตลอดจน ยืนหยัดและเจริญเติบโตต่อไปได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ “คนสามารถ ยังชีพอยู่ได้ มีงานทำ กลุ่มเปราะบางได้รับการดูแลอย่างทั่วถึง สร้างอาชีพและกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น เศรษฐกิจประเทศฟื้นตัวเข้าสู่ภาวะปกติ โดยมีประเด็นการพัฒนา 4 ประการ ประกอบด้วย

- 1) การเสริมสร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานรากภายในประเทศ (Local Economy) เพื่อลดความเสี่ยงในการพึ่งพาต่างประเทศ
- 2) การยกระดับขีดความสามารถของประเทศเพื่อรองรับการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว (Future Growth)
- 3) การพัฒนาศักยภาพและคุณภาพชีวิตของคนให้เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ (Human Capital) โดยการยกระดับและปรับทักษะแรงงานให้สนับสนุนอุตสาหกรรมและบริการ เป้าหมายที่ประเทศไทยมีโอกาสและมีศักยภาพ
- 4) การปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเพื่อส่งเสริมการฟื้นฟูและพัฒนาประเทศ (Enabling Factors) ให้สอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อศักยภาพของประเทศ



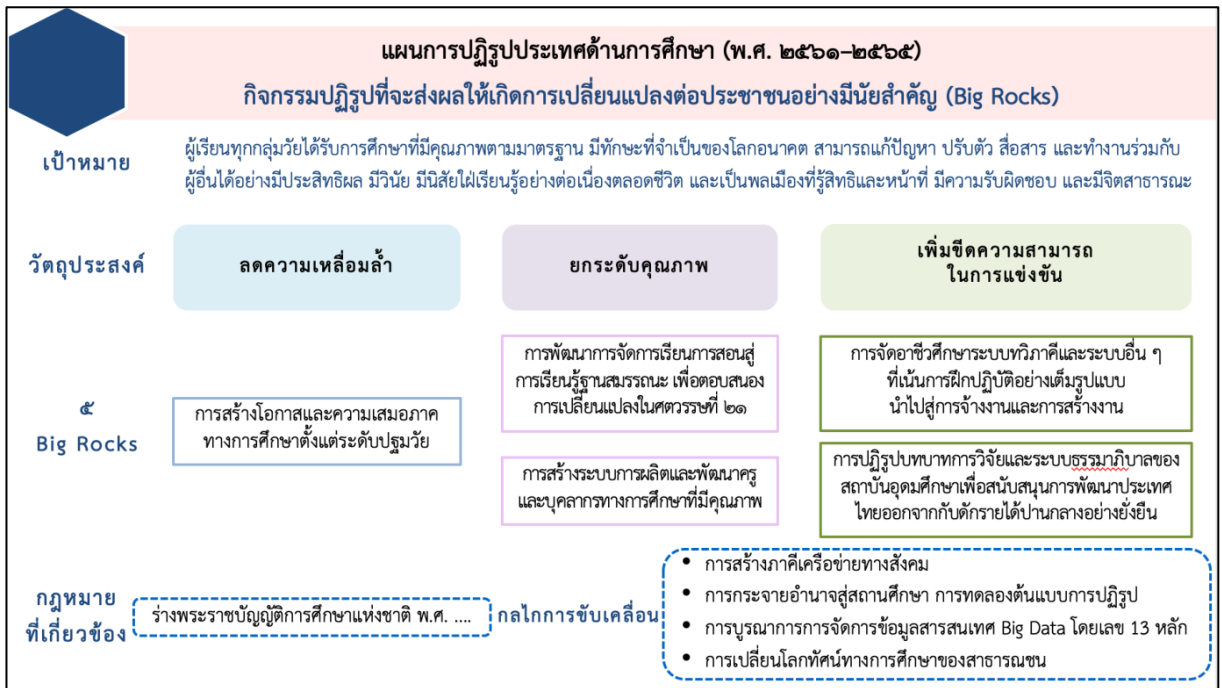
แผนภาพที่ 4 ประเด็นการพัฒนาที่ต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษ (Priority Focus Areas)

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563

### 2.1.4 แผนระดับที่ 2 : แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)

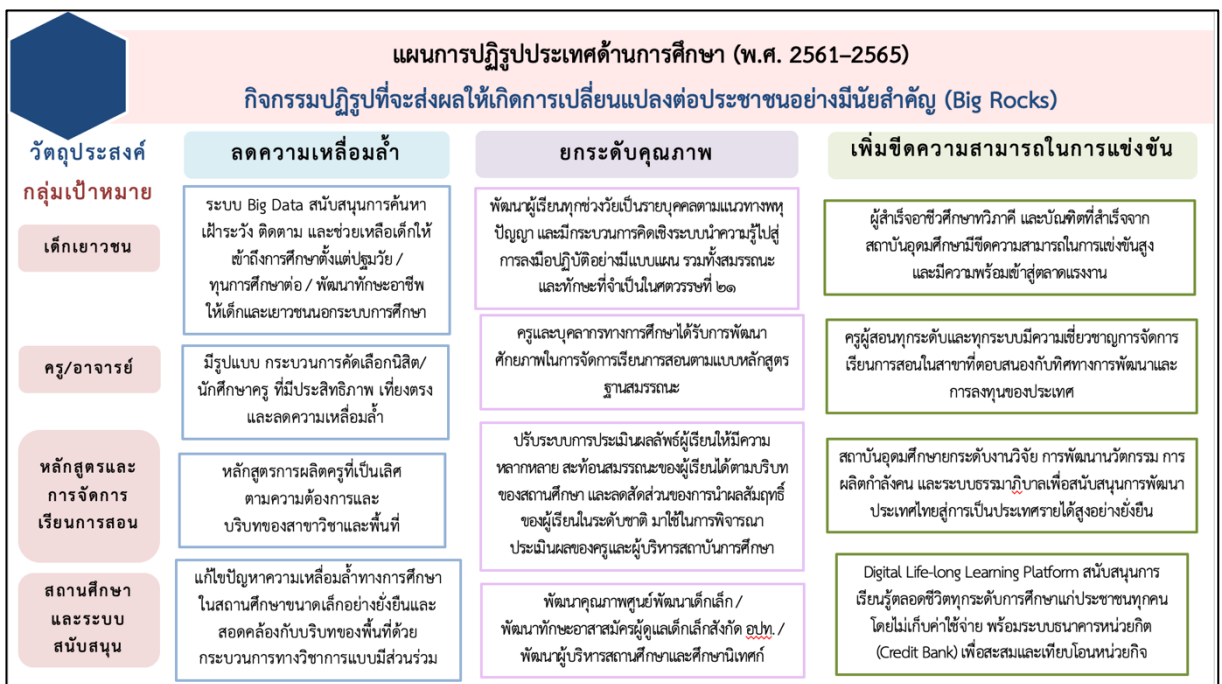
แผนการปฏิรูปประเทศ เป็นแผนระดับที่ 2 ตามนัยมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม พ.ศ. 2560 ซึ่งทุกหน่วยงานต้องดำเนินการตามกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ (Big Rock) นำไปสู่การปฏิบัติตามหลักความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship: XYZ) เพื่อให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติของแต่ละช่วงเวลา 5 ปี โดยแผนการปฏิรูปประเทศฉบับปรับปรุง ที่ประกาศใช้เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2564 จะดำเนินการคู่ขนานไปกับเล่มแผนการปฏิรูปประเทศฉบับเดิมที่ประกาศใช้เมื่อเดือนเมษายน 2561 ที่เป็นกิจกรรมในลักษณะภารกิจปกติของหน่วยงาน โดยแผนการปฏิรูปประเทศทั้ง 13 ด้าน กระทรวงศึกษาธิการมีภารกิจที่เกี่ยวข้องสอดคล้องโดยตรงกับ **แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา** ที่มีเป้าประสงค์เพื่อยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และปรับปรุงระบบการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพิ่มความคล่องตัวในการรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษา และสร้างเสริมธรรมาภิบาล ซึ่งการศึกษาที่จะได้รับการปฏิรูปจะครอบคลุมถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต มิได้จำกัดเฉพาะการจัดการศึกษาเพื่อคุณวุฒิตามระดับเท่านั้น โดยกำหนดกิจกรรมปฏิรูปประเทศที่จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อประชาชนอย่างมีนัยสำคัญ จำนวน 5 กิจกรรม ประกอบด้วย 1) การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมวัย 2) การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนสู่การเรียนรู้ฐานสมรรถนะ เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 3) การสร้างระบบการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ 4) การจัดทำชีวิตศึกษาระบบทวิภาคีและระบบอื่น ๆ ที่เน้นการฝึกปฏิบัติอย่างเต็มรูปแบบ นำไปสู่การจ้างงานและการสร้างงาน และ 5) การปฏิรูปบทบาทการวิจัยและระบบธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยออกจากกับดักรายได้ปานกลางอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ ในการดำเนินการดังกล่าวจะส่งผลให้ประชาชน/ผู้เรียนทุกกลุ่มวัยจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล มีทักษะที่จำเป็นของโลกอนาคต สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีวินัย มีนิสัยใฝ่เรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รวมทั้งเป็นพลเมืองที่รู้สิทธิและหน้าที่ มีความรับผิดชอบ และมีจิตสาธารณะ เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศให้บรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติต่อไป





แผนภาพที่ 5 แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษ (พ.ศ. 2561 – 2565) Big Rocks

ที่มา : แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง), 2564



แผนภาพที่ 6 แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษ (พ.ศ. 2561 – 2565) วัตถุประสงค์และกลุ่มเป้าหมาย

ที่มา : แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง), 2564

### 2.1.5 แผนระดับที่ 2 : แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติได้จัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) สำหรับใช้เป็นแผนพัฒนาประเทศไทยในระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นการแปลงยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งการพัฒนาประเทศไทยในระยะของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) มีหนึ่งในหลักการสำคัญของแผนพัฒนาฯ คือ “การยึดคนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ที่มุ่งสร้างคุณภาพชีวิตและสุขภาวะที่ดีสำหรับคนไทย พัฒนาค้นหาความเป็นคนที่สมบูรณ์ มีวินัย ใฝ่รู้ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดสร้างสรรค์ มีทัศนคติที่ดี รับผิดชอบต่อสังคม มีจริยธรรมและคุณธรรม พัฒนาค้นหาทุกช่วงวัยและเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุอย่างมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างคนให้ใช้ประโยชน์และอยู่กับสิ่งแวดล้อมอย่างเกื้อกูล อนุรักษ์ ฟื้นฟู ใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม ซึ่งแผนพัฒนาฯ ฉบับนี้ ได้กำหนดให้ยุทธศาสตร์เรื่องการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ เป็นยุทธศาสตร์แรกของแผนพัฒนาฯ

### 6-6-4 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สู่ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12



แผนภาพที่ 7 ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สู่ยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

ที่มา : สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2564

## 2.2 ข้อมูลพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ

### 2.2.1 ประวัติกระทรวงศึกษาธิการ

เมื่อวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2435 ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 5) ได้มีการก่อตั้ง “กระทรวงธรรมการ” ขึ้น เพื่อทำหน้าที่ดูแลศาสนา การศึกษา การพยาบาล และพิพิธภัณฑ (ต่อมาได้มีการแยกหน่วยงานต่าง ๆ ออกไป) ซึ่งกระทรวงธรรมการมีการเปลี่ยนชื่อไปมาหลายครั้งระหว่างชื่อ “กระทรวงธรรมการ” และ “กระทรวงศึกษาธิการ” สมัยที่กระทรวงศึกษาธิการยังเป็นกระทรวงธรรมการอยู่ ทรงพระราชนิพนธ์ตราพระบรมราชโองการให้ เป็นตราตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงธรรมการ

ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2436 โปรดให้เลื่อนตราพระบรมราชโองการให้ เป็นตราตำแหน่งอธิบดีกรมศึกษาธิการ จึงพระราชทานตราพระเพลิงทรงระมาตซึ่งเป็นตราเก่าให้เป็นตราตำแหน่งเสนาบดีกระทรวงธรรมการ ใช้ดำเนินกระแสนพระบรมราชโองการไปในที่ต่าง ๆ คู่กับตราเสมาธรรมจักรซึ่งใช้ดำเนินกระแสนพระบรมราชโองการที่มีถึงพระสงฆ์

สมัยรัชกาลที่ 6 โปรดให้ยกเลิกตราพระเพลิงทรงระมาต แล้วให้สร้างตราเสมาธรรมจักร “เหตุที่ทรงเปลี่ยน โดยที่ทรงพระราชดำริว่า นามเสนาบดีกระทรวงธรรมการก็ได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ตั้งขึ้นไว้ตามนามในตำแหน่งเดิมแล้ว (คือ เจ้าพระยาพระเสด็จสุเรนทราธิบดีซึ่งในพระธรรมนูญใช้ตรากล่าวว่า ถือตราเสมาธรรมจักร)” แต่ตราเก่าเป็นรูปจักรวาลอยู่ในบุษบก แล้วมีใบเสมาขนาบอยู่สองข้าง พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวไม่ชอบพระราชหฤทัย จึงโปรดให้ทำตราเสมาธรรมจักรขึ้นใหม่ ตราเสมาธรรมจักรที่โปรดให้สร้างขึ้นใหม่รูปกลม มีลายเสมที่ตั้งบนฐาน มีอักษรขอม พุ. ส. นิ. ม. หัวใจพระอรียสัง อยู่ที่ยอดเบื้องบนเสมา

กระทรวงธรรมการมีการเปลี่ยนชื่อไปมาหลายครั้งระหว่างชื่อ “กระทรวงธรรมการ” และ “กระทรวงศึกษาธิการ” อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2484 ก็ได้ใช้ชื่อว่า “กระทรวงศึกษาธิการ” ตั้งแต่นั้นมา เหตุที่ตรากระทรวงศึกษาธิการเป็นรูปเสมาธรรมจักร น่าจะเป็นเพราะว่าแต่ก่อนดูแลกิจการในพระศาสนาด้วย โดยมีการรวมการศึกษาและศาสนาเข้าด้วยกัน และมีการแยกออกจากกันและกลับมารวมกันอีกหลายครั้ง ปัจจุบันกรมการศาสนา ย้ายไปสังกัดกระทรวงวัฒนธรรม เครื่องหมายราชการของกระทรวงธรรมการ (ปัจจุบันคือกระทรวงศึกษาธิการ) แห่งราชอาณาจักรไทย “เป็นรูปเสมาธรรมจักร”



## 2.2.2 สภาพทั่วไปของกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักที่มีอำนาจหน้าที่ในการจัดและส่งเสริม สนับสนุน การศึกษาเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้กรอบกฎหมายที่กำหนด โดยมีบทบาทหลักในการดำเนินการ ตามนโยบายของรัฐบาลด้านการศึกษาและการเรียนรู้ รวมทั้งยังมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนการดำเนินการ นโยบายด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการบริหารราชการแผ่นดิน ซึ่งสามารถสรุปเป็นภาพรวมสถานการณ์ภาพ การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมต่อเด็กนักเรียน เยาวชน และประชาชนที่เป็นผู้รับบริการตามพันธกิจ ของกระทรวงในแต่ละด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพการศึกษา ด้านโอกาสทางการศึกษา และด้านการบริหารจัดการ การศึกษา ได้ดังนี้

### 1) ด้านคุณภาพการศึกษา เช่น

1.1) การขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา และการส่งเสริม สนับสนุนโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ โดยจัดตั้งศูนย์ขับเคลื่อนการพัฒนาตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา บรรจุปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไว้ในหลักสูตรการเรียนการสอน ทุกระดับ และฝึกอบรมสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่ผู้บริหาร ครู ศึกษานิเทศก์ เพื่อให้สามารถถ่ายทอด ไปสู่นักเรียน นำไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งมีการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพสถานศึกษาแบบอย่าง การจัดกิจกรรม การเรียนรู้ และบริหารจัดการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงหรือสถานศึกษาพอเพียง

1.2) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ ดำเนินการแก้ไขปัญหาเด็กประถม อ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ โดยจัดทำโครงการพลิกโฉมโรงเรียน ป.1 อ่านออกเขียนได้ใน 1 ปี ตามแนวทาง พัฒนาการทางสมอง (Brain - based - Learning : BBL) โดยจัดอบรมทางไกลผ่านดาวเทียมด้วยระบบ DLTV ให้กับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์ ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอนภาษาไทย ชั้น ป.1 ทั่วประเทศ และจัดอบรมหลักสูตรการพัฒนาวิทยากรแกนนำ (Master Trainer) ส่งเสริมให้จัดการเรียนการสอน ภาษาไทยโดยการแจกลูกสะกดคำ แจกหนังสือแบบเรียนเร็วใหม่แก่นักเรียนชั้น ป.1 - ป.3 ทุกคนทุกโรงเรียน แจกหนังสือคู่มือการสอนให้แก่ครูผู้สอน จัดทำสื่อ/นวัตกรรมการแก้ปัญหาการอ่านการเขียนภาษาไทยให้กับ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทุกโรง และได้มีการติดตามเร่งรัดพัฒนาการอ่านออกเขียนได้ ของนักเรียนเชิงประจักษ์ ดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรแกนกลางการศึกษา ชั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551 ให้เหมาะสมกับนักเรียนในแต่ละช่วงวัย เน้นการเพิ่มพูนความรู้และเสริมสร้างกระบวนการคิดวิเคราะห์ อย่างเป็นระบบ ดำเนินการพัฒนาและขับเคลื่อนการจัดการเรียนการสอนประวัติศาสตร์และหน้าที่พลเมือง ในทุกระดับการศึกษา โดยมีการดำเนินการสำคัญ อาทิ จัดทำคู่มือการจัดการเรียนการสอนวิชาประวัติศาสตร์ และหน้าที่พลเมือง จัดอบรมวิทยากรแกนนำ ปลุกจิตสำนึกให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนการพัฒนา ครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยจัดทำแนวทางพัฒนาครู ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1) ด้านระบบและรูปแบบ

การพัฒนาครู 2) ด้านการใช้ครูและระบบบริหารงานบุคคลของครู 3) ด้านการวิจัยของสถาบันพัฒนาครู และ 4) ด้านการสร้างกลไกการขับเคลื่อน

1.3) การส่งเสริมการอาชีวศึกษา และเร่งผลิตและพัฒนากำลังคน เพื่อตอบสนองความต้องการพัฒนาประเทศ โดยดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนอาชีวศึกษาผ่านโครงการเรียนร่วมหลักสูตรอาชีวศึกษาและมัธยมศึกษาตอนปลาย (ทวิศึกษา) พัฒนาผู้บริหาร ครูโรงเรียนเอกชนอาชีวศึกษา ครูฝึกในสถานประกอบการ ในด้านต่าง ๆ ดำเนินการปรับภาพลักษณ์นักเรียน นักศึกษาอาชีวศึกษาโดยจัดศูนย์อาชีวอาสาในช่วงเทศกาลต่าง ๆ ดำเนินโครงการศูนย์ซ่อมสร้างเพื่อชุมชน (Fix it Center) ในส่วนของการผลิตกำลังคนด้านอาชีวศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของการพัฒนาประเทศ ได้ดำเนินโครงการอาชีวศึกษามาตรฐานสากล โดยศึกษาจุดเด่นของประเทศต่าง ๆ มาปรับใช้เป็นรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาอาชีวศึกษา จัดการศึกษาหลักสูตรปริญญาตรีสายเทคโนโลยีหรือสายปฏิบัติการในสถาบันการอาชีวศึกษา จำนวน 9 สถาบัน 16 สาขาวิชา รวม 43 หลักสูตร ผลักดันการจัดอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี โดยจัดทำคู่มือสิทธิประโยชน์ทางภาษีให้กับสถานประกอบการที่ร่วมจัดอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี จัดทำความร่วมมือจัดอาชีวศึกษาระบบทวิภาคี ผลิตกำลังคนรองรับภาคอุตสาหกรรมภาคเกษตรกรรม และภาคบริการของประเทศ รวมทั้งสร้างหลักสูตรใหม่รองรับความต้องการของประเทศพร้อมก้าวสู่ประชาคมอาเซียน พัฒนาการจัดอาชีวศึกษาเพื่อรองรับการพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ โดยเฉพาะบริเวณพื้นที่เขตชายแดนของประเทศ

## 2) ด้านโอกาสทางการศึกษา เช่น

2.1) การเสริมสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้แก่ผู้ยากจนหรือด้อยโอกาส โดยได้ดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน การจัดสรรงบประมาณสนับสนุนทุนการศึกษาต่าง ๆ เช่น โครงการทุนการศึกษาเฉลิมราชกุมารี ที่สำคัญได้ขยายผลโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียม เพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนทรัพยากรในโรงเรียนขนาดเล็ก และดำเนินโครงการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทางไกลผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล ที่มีเป้าหมายเป็นโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่

2.2) การพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ผู้สูงอายุ สตรี และเด็ก โดยดำเนินการต่าง ๆ เช่น จัดการศึกษาสายอาชีพเพื่อการมีงานทำของผู้ที่มีความต้องการพิเศษทางการเรียนรู้ (ออทิสติก สมาธิสั้น แอลดี) จัดฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการดูแลผู้สูงอายุ จัดโครงการ ETV เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา นำเทคโนโลยีสารสนเทศและเครื่องมือที่เหมาะสม มาพัฒนาสื่อช่วยสอนสำหรับครู และเพื่อใช้ในการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยได้ผลิตรายการโทรทัศน์ เพื่อการศึกษาใน 3 วิชาที่สำคัญ คือ

คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษาอังกฤษ รวม 54 รายการ ขยายช่องทางเลือกในการเรียนรู้ผ่านสื่อรายการทางช่อง ETV ทั่วประเทศ

2.3) การจัดระบบฝึกอาชีพเชิงพื้นที่เพื่อเพิ่มโอกาสให้คนพื้นที่ให้เข้าสู่อาชีพ โดยดำเนินการต่าง ๆ เช่น จัดกระบวนการเรียนการสอนใน กศน.ตำบล ภายใต้โครงการหนึ่งคนหนึ่งอาชีพ ในพื้นที่ 5 ภูมิภาค และจัดศูนย์ฝึกอบรมอาชีพในสถานศึกษาอาชีวศึกษา 288 แห่ง

2.4) การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยจัดบริการการศึกษาต่อเนื่องให้กับประชาชนผ่านโครงการจัดการความรู้เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งชุมชน โดย กศน.ตำบล ที่ตั้งอยู่ในทั่วประเทศ รวมทั้งจัดการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยสำหรับผู้สูงอายุ

### 3) ด้านการบริหารจัดการการศึกษา เช่น

3.1) การจัดตั้งสำนักงานศึกษาธิการภาค 18 ภาค และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศ เพื่อเป็นกลไกในการบริหารราชการของกระทรวงศึกษาธิการในส่วนภูมิภาคให้เกิดประสิทธิภาพและเป็นเอกภาพ โดยสามารถประสานเชื่อมโยงและบูรณาการภารกิจในการจัดการศึกษาของประเทศ ที่เน้นการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนสอดคล้องกับแนวทางการบริหารงานในรูปแบบประชารัฐ

3.2) การแก้ไขปัญหาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยปรับโครงสร้างและระบบการบริหารการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยจัดตั้งศูนย์ประสานงานและบริหารการศึกษาจังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือ “กระทรวงศึกษาธิการส่วนหน้า” เสริมสร้างขวัญกำลังใจและช่วยเหลือเยียวยา โดยมอบทุนการศึกษาให้แก่ผู้ได้รับผลกระทบเป็นรายปี จัดตั้งศูนย์ครูใต้ที่จังหวัดยะลาและนราธิวาส เพื่อความปลอดภัยและเป็นการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ติดตั้งกล้อง CCTV ในสถานศึกษาที่อยู่ในจังหวัดชายแดนใต้ ทั้งในโรงเรียนประถมศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา รวมทั้งยกระดับความสามารถและอัจฉริยภาพทางด้านกีฬา โดยจัดโครงการ “สานฝันการกีฬาสู่ระบบการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้” เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เกิดความสามัคคี

### 2.2.3 โครงสร้างและบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ

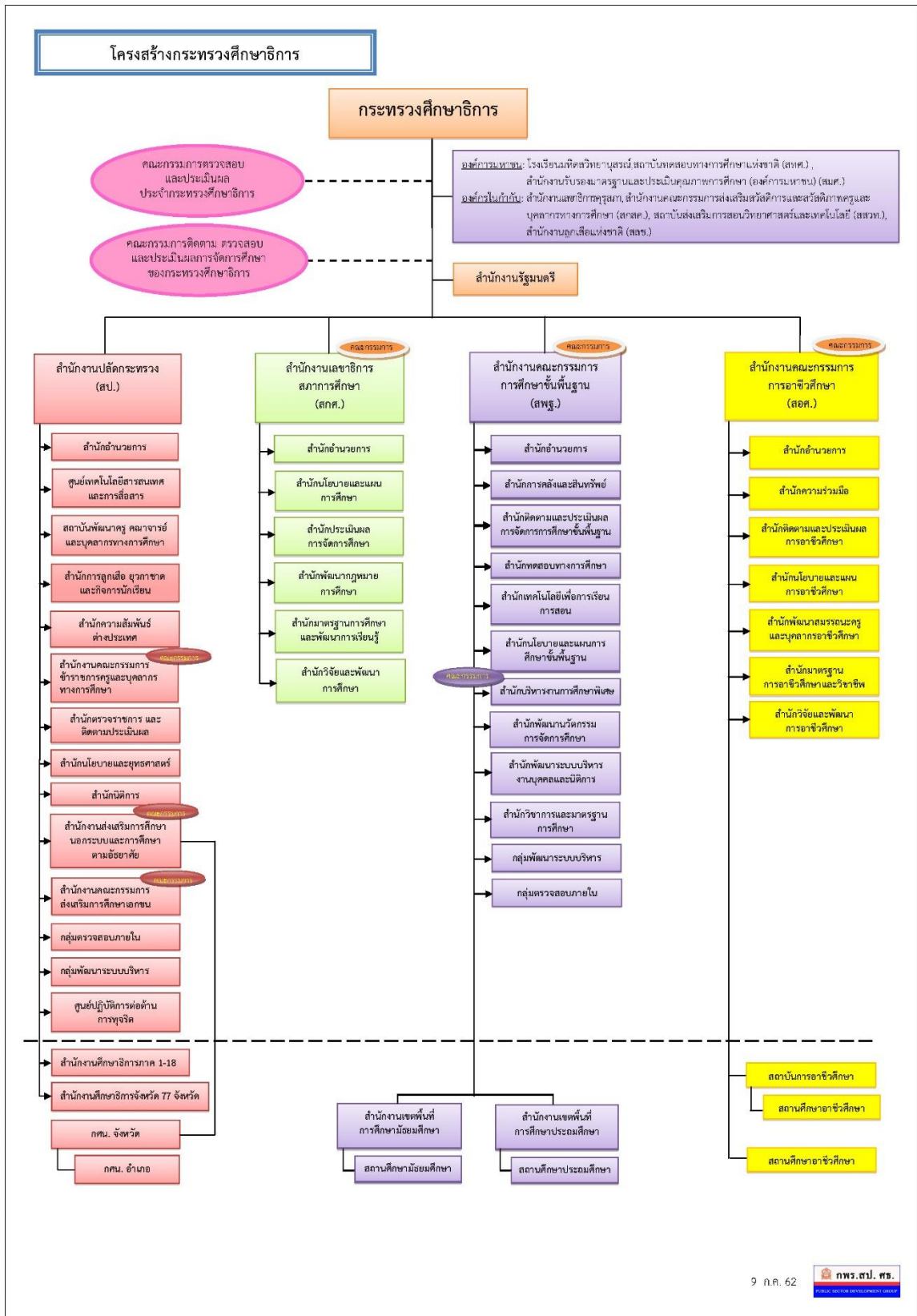
#### โครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการ

กระทรวงศึกษาธิการมีการจัดระเบียบโครงสร้างของหน่วยงานในสังกัดตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ซึ่งประกอบด้วย

1) การจัดระเบียบบริหารราชการในส่วนกลาง ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

2) การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา และสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) หน่วยงานในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานลูกเสือแห่งชาติ โรงเรียนมหิดลวิทยานุสรณ์ สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา



แผนภาพที่ 8 โครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, 2562



ข้อมูลบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ

จำนวนบุคลากรของกระทรวงศึกษาธิการ		
มีบุคลากรรวมทั้งสิ้น 640,888 คน ประกอบด้วย		
1. ข้าราชการครู	418,234	คน
2. ข้าราชการพลเรือน	3,550	คน
3. ครูเอกชน	110,339	คน
4. บุคลากรทางการศึกษา	13,021	คน
5. พนักงานราชการ	42,822	คน
6. พนักงานของรัฐ	1,564	คน
7. ลูกจ้างประจำ	18,314	คน
8. ลูกจ้างชั่วคราว	19,522	คน
9. ครูชาวต่างชาติ	13,522	คน
<b>รวม</b>	<b>640,888</b>	<b>คน</b>
ข้อมูล ณ วันที่ 2 มีนาคม 2564		

แผนภาพที่ 9 จำนวนบุคลากรกระทรวงศึกษาธิการ  
ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, 2564

2.2.4 ข้อมูลพื้นฐานด้านงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการ

ข้อมูลพื้นฐานด้านงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการ						
สรุปงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 - 2564 ของกระทรวงศึกษาธิการ จำแนกตามงบรายจ่าย						
ปีงบประมาณ	รวม ศร.	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน	งบลงทุน	งบเงินอุดหนุน	งบรายจ่ายอื่น
พ.ศ. 2558	501,326.1517	267,921.3390	33,649.4963	32,524.4669	160,587.4337	6,643.4158
	100.00	53.44	6.71	6.49	32.03	1.33
พ.ศ. 2559	517,076.7030	271,166.3147	34,824.9748	33,954.6891	171,103.0266	6,027.6978
	100.00	52.44	6.73	6.57	33.09	1.17
พ.ศ. 2560	513,961.6216	258,020.8093	37,465.3054	34,758.3135	174,244.4331	9,472.7603
	100.00	50.20	7.29	6.76	33.90	1.84
พ.ศ. 2561	509,003.7038	250,754.4857	33,148.8610	34,287.6075	181,853.8564	8,958.8932
	100.00	49.26	6.51	6.74	35.73	1.76
พ.ศ. 2562*	368,721.7530	226,200.7080	24,203.4415	22,369.8173	91,055.5450	4,892.2412
	100.00	61.35	6.56	6.07	24.69	1.33
พ.ศ. 2563**	362,752.9197	230,196.3649	19,131.0814	18,500.2189	89,191.2060	5,734.0485
	100.00	63.46	5.27	5.10	24.59	1.58
พ.ศ. 2564	356,449.6818	223,199.6573	20,029.5356	19,436.9929	88,628.8132	5,154.6828
	100.00	62.62	5.62	5.45	24.86	1.45

หน่วย: ล้านบาท

\* ไม่รวมงบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา  
\*\* ภายหลังการปรับลดเพื่อมาไปจัดทำร่าง พ.ร.บ. โอนงบประมาณรายจ่ายประจำปี พ.ศ. 2563

แผนภาพที่ 10 ข้อมูลพื้นฐานด้านงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการ  
ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, 2564

## 2.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

### 2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

McKinsey 7-s Framework เป็นเครื่องมือทางการบริหารอีกหนึ่งชนิดที่สามารถนำมาช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งเครื่องมือดังกล่าวถูกคิดค้นขึ้นมา โดย Thomas J. Peters และ Robert H. Waterman ที่ปรึกษาบริษัท McKinsey Company ในปี ค.ศ. 1978 ซึ่งต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้ถูกนำมาตีพิมพ์ไว้ในหนังสือที่ชื่อว่า In Search of Excellence ซึ่งเป็นหนังสือที่ขายดีเป็นอย่างมาก ในปี ค.ศ. 1982 โดยหลักการของแนวคิดนี้ คือ ต้องการนำเสนอกรอบการประเมินองค์กรในด้านประสิทธิภาพขององค์กรที่มาจากความสัมพันธ์ของปัจจัยองค์ประกอบต่าง ๆ ทั้ง 7 ปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กร ดังนี้

S1 - กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) คือ แผนการใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์กรที่มีอยู่เพื่อบรรลุจุดหมายที่วางไว้ กลยุทธ์เป็นตัวกำหนดการตัดสินใจ และการกระทำต่อปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งที่เป็นอุปสรรค และโอกาสต่อความสำเร็จ

S2 - โครงสร้างองค์กร (Structure) คือ รูปแบบของการจัดองค์การแสดงความสัมพันธ์และสายการบังคับบัญชา กำหนดขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบ รูปแบบองค์กรอาจจะเป็นแบบการรวมศูนย์อำนาจการตัดสินใจ หรือกระจายอำนาจการตัดสินใจ

S3 - ระบบปฏิบัติงาน (System) คือ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ระบบการวางแผน ระบบด้านงบประมาณและระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ซึ่งระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่าง ๆ ขององค์กร

S4 - บุคลากร (Staff) คือ การบริหารงานทรัพยากรบุคคล ที่รวมถึงตั้งแต่การพิจารณาคัดเลือกพนักงาน การบรรจุพนักงานให้เหมาะสมกับงาน การพัฒนาความสามารถของพนักงาน การควบคุม ติดตาม ประเมินผลการทำงานและการให้เงินเดือน รางวัล หรือแม้แต่การลงโทษให้ออกจากงาน เป็นต้น.

S5 - ทักษะ ความรู้ความสามารถ (Skill) คือ ความเชี่ยวชาญ ความโดดเด่นความสามารถในการทำงานของพนักงาน องค์กรจำเป็นต้องมีพนักงานที่มีทักษะเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก

S6 - รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ของผู้บริหาร คือ ผู้นำองค์กรมีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้นำองค์กรต้องเป็นแบบอย่างของพนักงาน รู้จักสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ช่วยให้องค์กรเดินไปสู่ความสำเร็จ

S7 - คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value) คือ สิ่งที่คนทั้งองค์การยึดถือร่วมกัน มุ่งมั่นในสิ่งเดียวกัน ทำโดยไม่มีการบังคับ แต่เป็นวัฒนธรรมองค์การ วิธีปฏิบัติ ปรัชญาการทำงานที่ทุกคนยอมรับ และทำตาม ค่านิยมร่วมเปรียบเสมือนหัวใจขององค์การที่เชื่อมประสานองค์การเข้าด้วยกัน

โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของกระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้ 7S มีดังนี้

ตารางที่ 1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ 7S

7'S Model	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
1. กลยุทธ์ของ องค์การ (Strategy)	<b>S1</b> มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนยุทธศาสตร์ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้งระยะสั้น (แผนปฏิบัติราชการประจำปี) และระยะกลาง (แผนแผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี)	<b>W1</b> ยังไม่มีแนวทางในการจัดแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) ที่ชัดเจน <b>W2</b> การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของหน่วยไปยังผู้ปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ไม่เข้าใจแผนงาน ส่งผลให้ผลงานไม่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ของหน่วยเท่าที่ควร <b>W3</b> มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้ง ทำให้นโยบายของหน่วยงานไม่ต่อเนื่อง
2. โครงสร้าง องค์การ (Structure)	<b>S2</b> มีสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดกระทรวงฯ กระจายอยู่ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้บริการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง <b>S3</b> มีหน่วยงานทางการศึกษาระดับภูมิภาคและจังหวัด ในสังกัดกระทรวงฯ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา รวมทั้งเป็นกลไกในการประสานงานการจัดการศึกษาให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับสภาพบริบทของพื้นที่	<b>W4</b> โครงสร้างของกระทรวงฯ ในรูปแบบองค์กรหลัก ยังมีการบริหารงานแบบแยกส่วน ขาดการบูรณาการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในภาพรวม <b>W5</b> มีความแตกต่างในเชิงคุณภาพของแต่ละโรงเรียน ทั้งปัจจัยเรื่องขนาด ที่ตั้งในเมือง/นอกเมือง ผู้บริหาร และทรัพยากรทางการศึกษา <b>W6</b> มีการมอบหมายงานที่ไม่ตรงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน
3. ระบบ ปฏิบัติงาน (System)	<b>S4</b> มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกระทรวงเพื่อวางแผน สรุปผลการดำเนินงาน และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง <b>S5</b> มีระบบติดตาม/ ประเมินผลงาน โดยการดำเนินการตามนโยบายของการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)	<b>W7</b> ยังมีการรวมอำนาจและสั่งการจากส่วนกลางไปสู่สถานศึกษาและหน่วยงานในพื้นที่ค่อนข้างมาก มีกระบวนการบังคับบัญชาหลายชั้น ส่งผลให้สถานศึกษาขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทความแตกต่างของพื้นที่

7'S Model	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
		<p><b>W8</b> ขาดฐานข้อมูลที่ต้องชัดเจนในภาพรวมของกระทรวงฯ และขาดระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ในการนำฐานข้อมูลไปใช้และบูรณาการเข้ากับฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ</p> <p><b>W9</b> การประเมินผลคุณภาพการศึกษาเป็นการประเมินที่เน้นเอกสาร ยังไม่สามารถเป็นเชิงประจักษ์ที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน</p> <p><b>W10</b> การบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการศึกษาในพื้นที่ระดับภูมิภาคของกระทรวงฯ ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างแท้จริง</p>
<p>4. บุคลากร (Staff)</p>	<p><b>S6</b> มีอัตรากำลังข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาเพียงพอ เพื่อทำหน้าที่ในหน่วยงาน และจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<p><b>W11</b> การจัดสรรบุคลากรบางตำแหน่งไม่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p><b>W12</b> การจัดสรรอัตรากำลังครูในสาขาการสอนต่างๆ ตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาที่ห่างไกลยังไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการขาดครูที่มีคุณภาพในสาขาการสอนที่ขาดแคลน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน</p> <p><b>W13</b> การพัฒนาครูผู้สอน ส่วนใหญ่ยังเป็นรูปแบบการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล ซึ่งไม่สามารถทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกันเอง ในการเพิ่มทักษะและเทคนิคการสอนที่ดี</p>
<p>5. ทักษะความรู้ความสามารถ (Skill)</p>	<p><b>S7</b> บุคลากรมีความรู้ มีทักษะ และความชำนาญเฉพาะตัวในงานที่รับผิดชอบสูง รวมทั้งจบการศึกษาในระดับสูง</p>	<p><b>W14</b> ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในทางที่เหมาะสมของตนเอง</p> <p><b>W15</b> ต่างคนต่างทำ ไม่แชร์ข้อมูลและบูรณาการการทำงานร่วมกัน</p>

7'S Model	จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	S8 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา	W16 ผู้บริหารมีการสั่งงานข้ามสายบังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติโดยตรง ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติไม่ทราบข้อมูล
7. คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value)	S9 มีการกำหนดค่านิยมร่วมของกระทรวงฯ	W17 บุคลากรขาดความตระหนักถึงค่านิยมร่วมของกระทรวง เนื่องจากขาดการผลักดันและการถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง

### 2.3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยใช้ C-Pest (C- PEST Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยปัจจัย 5 ด้าน ดังนี้

1) ด้านผู้รับบริการ (Customer : C) วิเคราะห์ผู้รับบริการ ซึ่งประกอบด้วย นักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครองและประชาชนทั่วไป นายจ้าง สถานประกอบการ สภาหอการค้า สมาอุตสาหกรรม ฯลฯ เพื่อให้การปฏิบัติงานสอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ

2) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal : P) วิเคราะห์ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ กฎหมาย นโยบายรัฐบาล กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน

3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E) วิเคราะห์สภาพและแนวโน้มเศรษฐกิจที่ประสบปัญหาเศรษฐกิจถดถอยเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานและคุณภาพชีวิตประชาชน

4) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Society : S) ปัญหาการความเหลื่อมล้ำและการเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุของประเทศ

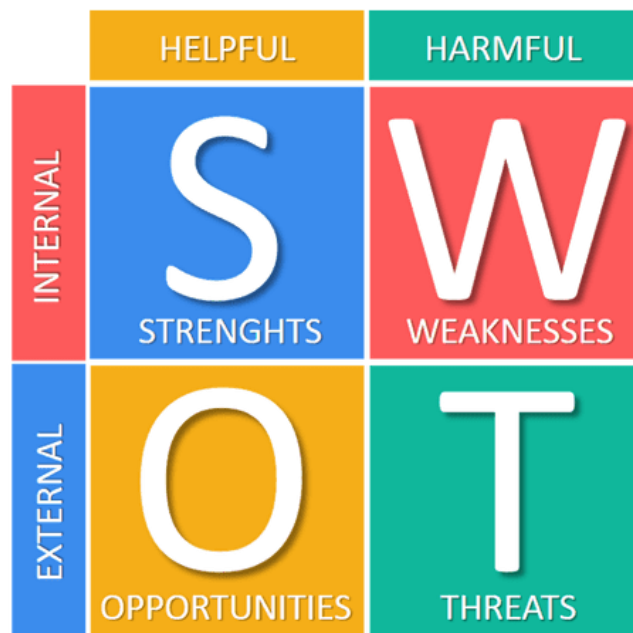
5) ด้านเทคโนโลยี (Technological : T) วิเคราะห์ในเรื่องความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ส่งผลทั้งด้านบวกและด้านลบต่อหน่วยงานและการศึกษาของประเทศ

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST

ด้านการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
1. ด้านผู้รับบริการ (Customer : C)	O1 ผู้รับบริการยังมีความเชื่อมั่นในระบบการศึกษา และร่วมแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาการศึกษาของกระทรวง	T1 อัตราการเกิดของประชากรที่น้อยลง ทำให้จำนวนผู้รับบริการของกระทรวงฯ ลดลง T2 ผู้ปกครองมีค่านิยมให้บุตรหลานเข้าเรียนต่อในสายสามัญศึกษามากกว่าสายอาชีวศึกษา ซึ่งตรงข้ามกับทิศทางของการพัฒนาประเทศ ทำให้การผลิตกำลังคนในสายอาชีวศึกษาของกระทรวงฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal : P)	O2 ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และเป้าหมายการพัฒนาประเทศในแผนฉบับต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของกระทรวง O3 มีงบประมาณสำหรับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาให้แก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	T3 งบประมาณของประเทศมีจำนวนจำกัด ส่งผลให้กระทรวงฯ ถูกลดงบประมาณลงทุกปี ทำให้กระทรวงฯ ขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาการศึกษา
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E)	O4 รัฐบาลมีนโยบายเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศอย่างต่อเนื่อง	T4 เศรษฐกิจของประเทศถดถอยจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ผู้เรียนหลุดออกจากระบบการศึกษา
4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Society : S)	O5 โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยเพิ่มขึ้น ทำให้กระทรวงฯ มีผู้สูงวัยที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และพร้อมเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับพื้นที่เพิ่มมากขึ้น	T5 ความเหลื่อมล้ำและความยากจนที่เพิ่มขึ้น จากการระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ผู้เรียนจำนวนมากไม่สามารถเข้าถึงระบบการศึกษาได้ T6 การย้ายถิ่นที่อยู่หรือเคลื่อนย้ายแรงงานของผู้ปกครอง ทำให้เด็กนักเรียนบางส่วนต้องย้ายติดตาม จึงต้องออกจากโรงเรียนกลางคัน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา เกิดความสูญเสีย

ด้านการวิเคราะห์	โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threats)
		ในด้านทรัพยากรในการจัดการศึกษาของ กระทรวงฯ
5. ดานเทคโนโลยี (Technological: T)	O5 การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของ เทคโนโลยี ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถใช้ เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ หลากหลายช่องทาง	T7 การเข้าถึงสื่อเทคโนโลยีที่ง่ายและ รวดเร็วของเด็กนักเรียน จะทำให้เด็ก นักเรียนขาดสมาธิในการเรียน และมี พฤติกรรมเสี่ยงทางสังคม ตลอดจนมี ทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ส่งผลให้กระทรวงฯ ไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ให้เด็กนักเรียนมี คุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้ตามเป้าหมาย

#### 2.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)



#### สภาพแวดล้อมภายใน

##### จุดแข็ง (Strengths)

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผน ยุทธศาสตร์ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้น (แผนปฏิบัติการประจำปี) และระยะกลาง (แผนแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี)

2. มีสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดกระทรวงฯ กระจายอยู่ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้บริการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง

3. มีหน่วยงานทางการศึกษาระดับภูมิภาคและจังหวัด ในสังกัดกระทรวงฯ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา รวมทั้งเป็นกลไกในการประสานงานการจัดการศึกษาให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับสภาพบริบทของพื้นที่

4. มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกระทรวงเพื่อวางแผน สรุปผลการดำเนินงานและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

5. มีระบบติดตาม/ประเมินผลงาน โดยการดำเนินการตามนโยบายของการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

6. มีอัตรากำลังข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาเพียงพอ เพื่อทำหน้าที่ในหน่วยงาน และจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

7. บุคลากรมีความรู้ มีทักษะ และความชำนาญเฉพาะตัวในงานที่รับผิดชอบสูง รวมทั้งจบการศึกษาในระดับสูง

8. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

9. มีการกำหนดค่านิยมร่วมของกระทรวงฯ

#### จุดอ่อน (Weakness)

1. ยังไม่มีแนวทางในการจัดแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) ที่ชัดเจน

2. การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของหน่วยไปยังผู้ปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานไม่เข้าใจแผนงาน ส่งผลให้ผลงานไม่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ของหน่วยเท่าที่ควร

3. มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้ง ทำให้นโยบายของหน่วยงานไม่ต่อเนื่อง

4. โครงสร้างของกระทรวงฯ ในรูปแบบองค์กรหลัก ยังมีการบริหารงานแบบแยกส่วน ขาดการบูรณาการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในภาพรวม

5. มีความแตกต่างในเชิงคุณภาพของแต่ละโรงเรียน ทั้งปัจจัยเรื่องขนาด ที่ตั้งในเมือง/นอกเมือง ผู้บริหาร และทรัพยากรทางการศึกษา

6. มีการมอบหมายงานที่ไม่ตรงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน

7. ยังมีการรวมอำนาจและสั่งการจากส่วนกลางไปสู่สถานศึกษาและหน่วยงานในพื้นที่ค่อนข้างมาก มีกระบวนการบังคับบัญชาหลายชั้น ส่งผลให้สถานศึกษาขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทความแตกต่างของพื้นที่



8. ขาดฐานข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนในภาพรวมของกระทรวงฯ และขาดระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ในการนำฐานข้อมูลไปใช้และบูรณาการเข้ากับฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ

9. การประเมินผลคุณภาพการศึกษาเป็นการประเมินที่เน้นเอกสาร ยังไม่สามารถเป็นเชิงประจักษ์ที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน

10. การบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการศึกษาในพื้นที่ระดับภูมิภาคของกระทรวงฯ ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างแท้จริง

11. การจัดสรรบุคลากรบางตำแหน่งไม่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12. การจัดสรรอัตรากำลังครูในสาขาการสอนต่าง ๆ ตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาที่ห่างไกลยังไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการขาดครูที่มีคุณภาพในสาขาการสอนที่ขาดแคลน ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอน

13. การพัฒนาครูผู้สอน ส่วนใหญ่ยังเป็นรูปแบบการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล ซึ่งไม่สามารถทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกันเอง ในการเพิ่มทักษะและเทคนิคการสอนที่ดี

14. ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล ส่งผลให้บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในทางที่เหมาะสมของตนเอง

15. ต่างคนต่างทำ ไม่แชร์ข้อมูลและบูรณาการการทำงานร่วมกัน

16. ผู้บริหารมีการสั่งงานข้ามสายบังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติโดยตรง ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติไม่ทราบข้อมูล

17. บุคลากรขาดความตระหนักถึงค่านิยมร่วมของกระทรวง เนื่องจากขาดการผลักดันและการถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง

### **สภาพแวดล้อมภายนอก**

#### **โอกาส (Opportunities)**

1. ผู้รับบริการยังมีความเชื่อมั่นในระบบการศึกษา และร่วมแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาการศึกษาของกระทรวง

2. ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และเป้าหมายการพัฒนาประเทศในแผนฉบับต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของกระทรวง

3. มีงบประมาณสำหรับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาให้แก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
4. รัฐบาลมีนโยบายเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศอย่างต่อเนื่อง
5. โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยเต็มขั้น ทำให้กระทรวงฯ มีผู้สูงวัยที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และพร้อมเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับพื้นที่เพิ่มมากขึ้น
6. การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึง แหล่งเรียนรู้ได้หลากหลายช่องทาง

#### **ภาวะคุกคาม (Threats)**

1. อัตราการเกิดของประชากรที่น้อยลง ทำให้จำนวนผู้รับบริการของกระทรวงฯ ลดลง
2. ผู้ปกครองมีค่านิยมให้บุตรหลานเข้าเรียนต่อในสายสามัญศึกษามากกว่าสายอาชีวศึกษา ซึ่งตรงข้ามกับทิศทางของการพัฒนาประเทศ ทำให้การผลิตกำลังคนในสายอาชีวศึกษาของกระทรวงฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
3. งบประมาณของประเทศมีจำนวนจำกัด ส่งผลให้กระทรวงฯ ถูกลดงบประมาณลงทุกปี ทำให้กระทรวงฯ ขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาการศึกษา
4. เศรษฐกิจของประเทศถดถอยจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ผู้เรียน หลุดออกจากระบบการศึกษา
5. ความเหลื่อมล้ำและความยากจนที่เพิ่มขึ้น จาการระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ผู้เรียนจำนวนมาก ไม่สามารถเข้าถึงระบบการศึกษาได้
6. การย้ายถิ่นที่อยู่หรือเคลื่อนย้ายแรงงานของผู้ปกครอง ทำให้เด็กนักเรียนบางส่วนต้องย้ายติดตาม จึงต้องออกจากโรงเรียนกลางคัน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา เกิดความสูญเสียในด้านทรัพยากรในการจัดการศึกษาของกระทรวงฯ
7. การเข้าถึงสื่อเทคโนโลยีที่ง่ายและรวดเร็วของเด็กนักเรียน จะทำให้เด็กนักเรียนขาดสมาธิในการเรียน และมีพฤติกรรมเสี่ยงทางสังคม ตลอดจนมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ส่งผลให้กระทรวงฯ ไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ ให้เด็กนักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้ตามเป้าหมาย



### 2.5.2 การวิเคราะห์องค์กรโดยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาส่งแบบสอบถามโดยให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำนโยบาย จัดทำแผน จัดทำงบประมาณ และการประเมินผล จำนวนทั้งสิ้น 7 คน พิจารณาประเด็น และวิเคราะห์ว่าประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการ ในช่องสี่เหลี่ยม □ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการมากที่สุด

4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการมาก

3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการปานกลาง

2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการน้อย

1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการน้อยที่สุด

ผู้วิจัยได้นำผลคะแนนของทุกคนมาหาค่าเฉลี่ย ได้ผลดังตารางที่ 7 และตารางที่ 8 ดังนี้

ตารางที่ 5 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายใน 7S

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	3.86	S1 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ แผน ยุทธศาสตร์ และมีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการทั้งระยะสั้น (แผนปฏิบัติราชการประจำปี) และระยะกลาง (แผนปฏิบัติราชการระยะ 5 ปี)	4.71	W1 ยังไม่มีแนวทางในการจัดแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) ที่ชัดเจน
			4.57	W2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของหน่วยไปยังผู้ปฏิบัติยังไม่เป็นรูปธรรม ทำให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน ไม่เข้าใจแผนงาน ส่งผลให้ผลงานไม่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ของหน่วยเท่าที่ควร
			4.14	W3 มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงบ่อยครั้ง ทำให้นโยบายของหน่วยงานไม่ต่อเนื่อง

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
2. โครงสร้างองค์กร (Structure)	4.14	S2 มีสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดกระทรวงฯ กระจายอยู่ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้บริการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง	4.71	W4 โครงสร้างของกระทรวงฯ ในรูปแบบองค์กรหลัก ยังมีการบริหารงานแบบแยกส่วนขาดการบูรณาการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในภาพรวม
	4.00	S3 มีหน่วยงานทางการศึกษาระดับภูมิภาคและจังหวัด ในสังกัดกระทรวงฯ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา รวมทั้งเป็นกลไกในการประสานงานการจัดการศึกษาให้เกิดความคล่องตัว และสอดคล้องกับสภาพบริบทของพื้นที่	4.57	W5 มีความแตกต่างในเชิงคุณภาพของแต่ละโรงเรียน ทั้งปัจจัยเรื่องขนาด ที่ตั้งในเมือง/นอกเมือง ผู้บริหาร และทรัพยากรทางการศึกษา
			4.00	W6 มีการมอบหมายงานที่ไม่ตรงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน
3. ระบบปฏิบัติงาน (System)	4.00	S4 มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกระทรวงฯ เพื่อวางแผนสรุปผลการดำเนินงานและปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง	4.00	W7 ยังมีการรวมอำนาจและสั่งการจากส่วนกลางไปสู่สถานศึกษาและหน่วยงานในพื้นที่ ที่ค่อนข้างมาก มีกระบวนการบังคับบัญชาหลายชั้น ส่งผลให้สถานศึกษาขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับบริบทความแตกต่างของพื้นที่
	3.71	S5 มีระบบติดตาม/ ประเมินผลงาน โดยการดำเนินการตามนโยบายของการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)	4.43	W8 ขาดฐานข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจนในภาพรวมของกระทรวงฯ และขาดระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ ในการนำฐานข้อมูลไปใช้และบูรณาการ

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
				เข้ากับฐานข้อมูลของหน่วยงานอื่นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ
			4.43	W9 การประเมินผลคุณภาพการศึกษาเป็นการประเมินที่เน้นเอกสาร ยังไม่สามารถเป็นเชิงประจักษ์ที่เน้นผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของผู้เรียน รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน
			4.00	W10 การบังคับใช้กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการการศึกษาในพื้นที่ระดับภูมิภาคของกระทรวงฯ ยังไม่สามารถดำเนินการได้อย่างแท้จริง
4. บุคลากร (Staff)	4.43	S6 มีอัตรากำลังข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาเพียงพอ เพื่อทำหน้าที่ในหน่วยงาน และจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.43	W11 การจัดสรรบุคลากรบางตำแหน่งไม่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ทำให้ไม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
			4.71	W12 การจัดสรรอัตรากำลังครูในสาขาการสอนต่าง ๆ ตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาที่ห่างไกลยังไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการขาดครูที่มีคุณภาพในสาขาการสอนที่ขาดแคลน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน
			4.00	W13 การพัฒนาครูผู้สอนส่วนใหญ่ยังเป็นรูปแบบการฝึกอบรมเป็นรายบุคคล ซึ่งไม่สามารถทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูด้วยกันเอง ในการเพิ่มทักษะและเทคนิคการสอนที่ดี

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง		สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน	
	คะแนนเฉลี่ย	Strength	คะแนนเฉลี่ย	Weakness
5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	3.86	S7 บุคลากรมีความรู้ มีทักษะ และความชำนาญเฉพาะตัวใน งานที่รับผิดชอบสูง รวมทั้งจบ การศึกษาในระดับสูง	4.43	W14 ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากร รายบุคคล ส่งผลให้บุคลากร ไม่ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ และความสามารถในทางที่ เหมาะสมของตนเอง
			4.00	W15 ต่างคนต่างทำ ไม่แชร์ ข้อมูลและบูรณาการการทำงาน ร่วมกัน
6. รูปแบบการ บริหารจัดการ (Style)	4.14	S8 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมใน การจัดการศึกษา	4.43	W16 ผู้บริหารมีการสั่งงานข้าม สายบังคับบัญชาสู่ผู้ปฏิบัติ โดยตรง ส่งผลให้ผู้บังคับบัญชา ของผู้ปฏิบัติไม่ทราบข้อมูล
7. คุณค่าหรือ ค่านิยมร่วม (Shared Value)	3.71	S9 มีการกำหนดค่านิยมร่วมของ กระทรวงฯ	4.57	W17 บุคลากรขาดความ ตระหนักถึงค่านิยมร่วมของ กระทรวงฯ เนื่องจากขาดการ ผลักดันและการถ่ายทอดลงสู่ ผู้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง

ตารางที่ 6 การให้คะแนนสภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส		สภาพแวดล้อมภายนอก : ภาวะคุกคาม	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
1. ด้าน ผู้รับบริการ (Customer : C)	4.43	O1 ผู้รับบริการยังมีความเชื่อมั่น ในระบบการศึกษา และร่วม แสดงความคิดเห็น ที่เป็น ประโยชน์เพื่อพัฒนาการศึกษา ของกระทรวงฯ	4.71	T1 อัตราการเกิดของประชากร ที่น้อยลง ทำให้จำนวนผู้รับบริการ ของกระทรวงฯ ลดลง
			4.57	T2 ผู้ปกครองมีค่านิยมให้บุตร หลานเข้าเรียนต่อในสายสามัญ ศึกษามากกว่าสายอาชีวศึกษา ซึ่งตรงข้ามกับทิศทางการ พัฒนาประเทศ ทำให้การผลิต กำลังคนในสายอาชีวศึกษาของ กระทรวงฯ ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย

ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส		สภาพแวดล้อมภายนอก : ภาวะคุกคาม	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal : P)	4.57	O2 ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และเป้าหมายการพัฒนาประเทศในแผนฉบับต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของกระทรวง	4.14	T3 งบประมาณของประเทศมีจำนวนจำกัด ส่งผลให้กระทรวงฯ ถูกลดงบประมาณลงทุกปี ทำให้ขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาการศึกษา
	4.57	O3 มีงบประมาณสำหรับการสนับสนุน ค่าใช้จ่ายในการศึกษาให้แก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน		
3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E)	4.14	O4 รัฐบาลมีนโยบายเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศอย่างต่อเนื่อง	4.57	T4 เศรษฐกิจของประเทศ ถดถอยจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ผู้เรียนหลุดออกจากระบบการศึกษา
4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Society : S)	4.43	O5 โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยเต็มขั้น ทำให้กระทรวงฯ มีผู้สูงวัยที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และพร้อมเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับพื้นที่เพิ่มมากขึ้น	4.57	T5 ความเหลื่อมล้ำและความยากจนที่เพิ่มขึ้น จากาการระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ผู้เรียนจำนวนมากไม่สามารถเข้าถึงระบบการศึกษาได้
			3.43	T6 การย้ายถิ่นที่อยู่หรือเคลื่อนย้ายแรงงานของผู้ปกครอง ทำให้เด็กนักเรียนบางส่วนต้องย้ายติดตาม จึงต้องออกจากโรงเรียนกลางคัน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา เกิดความสูญเสียในด้านทรัพยากรในการจัดการศึกษาของกระทรวงฯ



ประเด็นสำคัญ	สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส		สภาพแวดล้อมภายนอก : ภาวะคุกคาม	
	คะแนนเฉลี่ย	Opportunities	คะแนนเฉลี่ย	Threats
5. ดานเทคโนโลยี (Technological: T)	4.57	O6 การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้หลากหลายช่องทาง	4.00	T7 การเข้าถึงสื่อเทคโนโลยีที่ง่ายและรวดเร็วของเด็กนักเรียนจะทำให้เด็กนักเรียนขาดสมาธิในการเรียน และมีพฤติกรรมเสี่ยงทางสังคม ตลอดจนมีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง ส่งผลให้กระทรวงฯ ไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ให้เด็กนักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้ตามเป้าหมาย

## 2.6 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

การกำหนดค่าน้ำหนักคะแนนการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก โดยแจกแบบให้คะแนนให้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารของสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวง-ศึกษาธิการ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดทำนโยบาย จัดทำแผน จัดทำงบประมาณ และการประเมินผลจำนวนทั้งสิ้น 7 คน พิจารณาประเด็น และวิเคราะห์ว่าประเด็นดังกล่าวส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการมาก
- 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกระทรวงศึกษาธิการน้อยที่สุด

การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ 7S ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อกระทรวงศึกษาธิการมากจะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นจุดแข็งหรือปัญหาต่อกระทรวงศึกษาธิการน้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ 7 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน

รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล (จุดแข็ง-จุดอ่อน)
		จุดแข็ง	จุดอ่อน	จุดแข็ง	จุดอ่อน	
S1: กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.14	3.86	4.48	0.54	0.63	-0.09
S2: โครงสร้างองค์กร (Structure)	0.11	4.07	4.43	0.45	0.49	-0.04
S3: ระบบในการดำเนินงานขององค์กร (System)	0.16	3.86	4.21	0.62	0.67	-0.05
S4: บุคลากรในองค์กร (Staff)	0.15	4.43	4.38	0.66	0.66	0.00
S5: ความรู้ความสามารถของบุคลากร (Skill)	0.16	3.86	4.21	0.62	0.67	-0.05
S6: แบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style)	0.19	4.14	4.43	0.79	0.84	-0.05
S7: ค่านิยมร่วมกัน (Shared Value)	0.09	3.71	4.57	0.33	0.41	-0.08
เฉลี่ยปัจจัยภายใน						
สรุปปัจจัยภายใน						-0.36

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก มีการกำหนดน้ำหนักในแต่ละด้านของ C-PEST ตามความสำคัญ โดยมีหลักการว่าปัจจัยด้านใดที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อกระทรวงศึกษาธิการมาก จะกำหนดน้ำหนักคะแนนมากกว่ารายการที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อกระทรวงศึกษาธิการน้อย เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์และจัดลำดับความสำคัญของการพัฒนา

ตารางที่ 8 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก

รายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนเฉลี่ย		คะแนนเฉลี่ย x น้ำหนัก		สรุปผล
		โอกาส	อุปสรรค	โอกาส	อุปสรรค	
C : พฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior)	0.28	4.43	4.64	1.24	1.30	-0.06
P : การเมืองและกฎหมาย (Political and Legal)	0.19	4.57	4.14	0.87	0.62	0.25
E : เศรษฐกิจ (Economic)	0.17	4.14	4.57	0.70	0.96	-0.26
S : สังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural)	0.15	4.43	4.00	0.66	0.60	0.06
T : เทคโนโลยี (Technological)	0.21	4.57	4.00	0.96	0.84	0.12
เฉลี่ยปัจจัยภายนอก						
สรุปปัจจัยภายนอก						+0.12

## 2.7 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากคะแนนข้างต้นจะนำไปสู่การจัดทำกราฟแสดงสถานะภาพขององค์กร ซึ่งการแสดงผลสถานะภาพขององค์กรจะบ่งบอกถึงสถานะภาพ 4 ลักษณะ ดังนี้

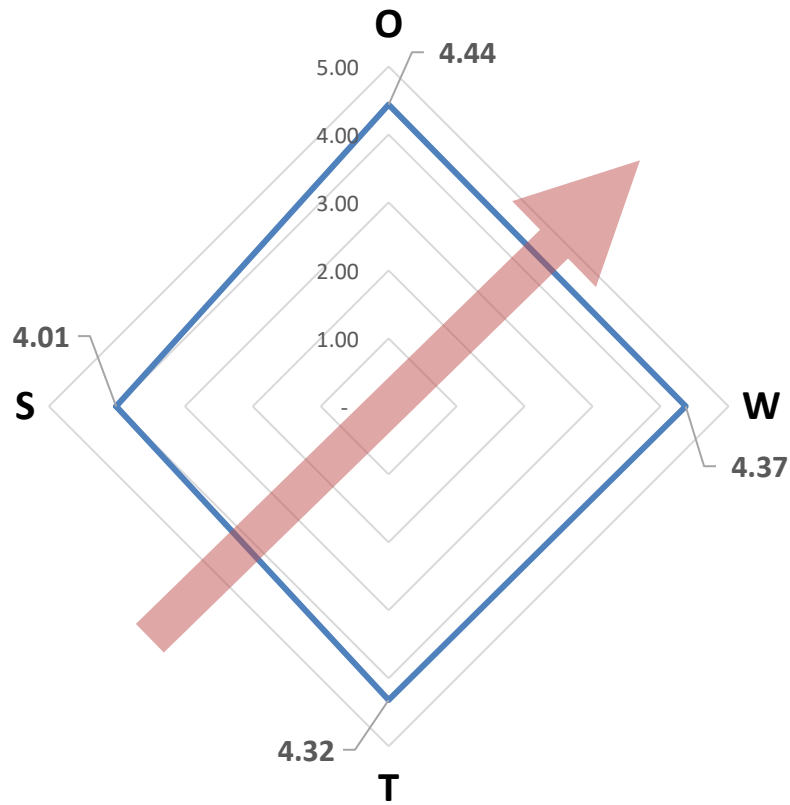
1. Stars (เอื้อและแข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส และมีปัจจัยภายในที่แข็ง เป็นหน่วยงานที่มีความพร้อมสูง เมื่อองค์กรมีสถานะภาพเป็น Stars ให้กำหนดกลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive) ต้องรักษาความเป็น Stars ให้ยืนยงต่อไปและพัฒนางานต่อยอด

2. Question Marks (เอื้อแต่อ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่มีปัจจัยภายนอกเอื้อ มีความพร้อมสูงให้การสนับสนุน แต่ปัจจัยภายในองค์กรอ่อน หากแก้ปัญหาจุดอ่อนขององค์กรได้ จะนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์พัฒนาองค์กร (Turnaround)

3. Cash Cows (ไม่เอื้อแต่แข็ง) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรในภาพรวม ส่วนใหญ่ภายนอกองค์กรมีอุปสรรค มีปัญหา แต่ภายในองค์กรแข็ง มีความพร้อมมีความเข้มแข็ง หากรอให้ปัจจัยภายนอกเป็นโอกาสเอื้อต่อการพัฒนาองค์กร หรือพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสก็จะสามารถพัฒนาองค์กรนำไปสู่สภาพที่เอื้อและแข็ง Stars ได้ ให้กำหนดกลยุทธ์ป้องกัน/แตกตัว (Defend/Diversify)

4. Dogs (ไม่เอื้อและอ่อน) เป็นตำแหน่งที่บ่งบอกว่าองค์กรโดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ทั้งภายนอกไม่เอื้อ ภายในอ่อน มีปัญหาต่อแหล่งต่อการประสบความสำเร็จค่อนข้างสูง จึงเป็นไปได้ว่าต้องปรับปรุงอย่างเร่งด่วน เพราะหากดำเนินการต่อไป ปัญหาจะสะสมขึ้นเรื่อย ๆ อาจถึงขั้นแก้ไขไม่ได้ต้องยุบองค์กร ให้กำหนดกลยุทธ์ประคองตัว/ถอย (Retrenchment)





แผนภาพที่ 11 ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ

จากภาพแสดงให้เห็นว่ากระทรวงศึกษาธิการ มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในด้านจุดอ่อนและโอกาส ซึ่งถือว่าเป็น “Question Marks (เอื้อแต่อ่อน)” แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีจุดอ่อนภายใน แต่มีโอกาสในการพัฒนาจากภายนอก ซึ่งหากแก้ปัญหาจุดอ่อนขององค์กรได้ จะนำไปสู่สภาวะที่เอื้อและแข็งแกร่ง Stars ดังนั้น จึงควรกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาองค์กร (Turnaround)

## บทที่ 3

### แผนขององค์กร

#### 3.1 แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

การศึกษาเรื่อง “แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)” มีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบถึงสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ชาติตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) ตลอดจนเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการฯ ดังกล่าว สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

#### 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END) (วิสัยทัศน์ /พันธกิจ/ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์)

##### วิสัยทัศน์

“ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติให้เป็นคนดี คนเก่ง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะอาชีพ และมีทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามความสามารถของพหุปัญญา”

##### พันธกิจ

- ยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาให้มีมาตรฐาน
- ลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา
- มุ่งความเป็นเลิศและสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- ปรับปรุงระบบบริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร เพิ่มความคล่องตัว

ในการรองรับความหลากหลายของการจัดการศึกษา และสร้างเสริมธรรมาภิบาล

##### เป้าประสงค์

- ผู้เรียนมีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ
- ผู้เรียนได้รับการปลูกจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับความมั่นคง และรู้เท่าทันต่อภัยคุกคามรูปแบบใหม่
- ผู้เรียนปฐมวัยมีพัฒนาการที่สมวัย
- ครู และบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ
- ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง และเหมาะสมกับช่วงวัย
- มีการพัฒนาระบบฐานข้อมูลพหุปัญญาของผู้เรียน

7. กำลังคนมีทักษะอาชีพ สมรรถนะ สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

8. องค์ความรู้ สิ่งประดิษฐ์ งานวิจัย เทคโนโลยีและนวัตกรรม สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในเชิง เศรษฐกิจและสังคม

9. ระบบบริหารจัดการการศึกษามีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล สามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาที่หลากหลายในระดับพื้นที่ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน

### ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล
2. พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ
3. เพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยเข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
4. ส่งเสริมระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา
5. ผลิตรากำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ
6. ปรับปรุงระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### 3.3 แนวทางการดำเนินการ (WAYS) (กลยุทธ์)

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับความสำคัญของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค 5 อันดับแรก แล้วนำ TOWS Matrix มาใช้เพื่อวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เป็นไปได้ ซึ่งได้ผลเป็นกลยุทธ์ต่าง ๆ ดังแสดงตามตารางดังนี้



### จุดแข็ง 5 อันดับแรก

S6 มีอัตรากำลังข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาเพียงพอ เพื่อทำหน้าที่ในหน่วยงาน และจัดการเรียนการสอนให้แก่ผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

S2 มีสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดกระทรวงฯ กระจายอยู่ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้บริการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึง

S8 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

S3 มีหน่วยงานทางการศึกษาระดับภูมิภาคและจังหวัด ในสังกัดกระทรวงฯ ที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา รวมทั้งเป็นกลไกในการประสานงานการจัดการศึกษาให้เกิดความคล่องตัวและสอดคล้องกับสภาพบริบทของพื้นที่

S4 มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารกระทรวงเพื่อวางแผน สรุปผลการดำเนินงาน และปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง

### จุดอ่อน 5 อันดับแรก

W1 ยังไม่มีแนวทางในการจัดแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) ที่ชัดเจน

W4 โครงสร้างของกระทรวงฯ ในรูปแบบองค์กรหลัก ยังมีการบริหารงานแบบแยกส่วน ขาดการบูรณาการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในภาพรวม

W12 การจัดสรรอัตรากำลังครูในสาขาการสอนต่าง ๆ ตามความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาที่ห่างไกลยังไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการขาดครูที่มีคุณภาพในสาขาการสอนที่ขาดแคลน ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอน

W5 มีความแตกต่างในเชิงคุณภาพของแต่ละโรงเรียน ทั้งปัจจัยเรื่องขนาด ที่ตั้งในเมือง/นอกเมือง ผู้บริหาร และทรัพยากรทางการศึกษา

W17 บุคลากรขาดความตระหนักถึงค่านิยมร่วมของกระทรวง เนื่องจากขาดการผลักดัน และการถ่ายทอดลงสู่ผู้ปฏิบัติอย่างทั่วถึง

### โอกาส 5 อันดับแรก

O2 ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ และเป้าหมายการพัฒนาประเทศ ในแผนฉบับต่าง ๆ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นภารกิจหลักของกระทรวง

O3 มีงบประมาณสำหรับการสนับสนุน ค่าใช้จ่ายในการศึกษาให้แก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนได้รับการศึกษาจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน

O6 การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้หลากหลายช่องทาง

O1 ผู้รับบริการยังมีความเชื่อมั่นในระบบการศึกษา และร่วมแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์เพื่อพัฒนาการศึกษาของกระทรวง

O5 โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยเต็มขั้น ทำให้กระทรวงฯ มีผู้สูงวัยที่มีศักยภาพ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และพร้อมเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับพื้นที่เพิ่มมากขึ้น

#### **ภาวะคุกคาม 5 อันดับแรก**

T1 อัตราการเกิดของประชากรที่น้อยลง ทำให้จำนวนผู้รับบริการของกระทรวงฯ ลดลง

T2 ผู้ปกครองมีค่านิยมให้บุตรหลานเข้าเรียนต่อในสายสามัญศึกษามากกว่าสายอาชีวศึกษา ซึ่งตรงข้ามกับทิศทางของการพัฒนาประเทศ ทำให้การผลิตกำลังคนในสายอาชีวศึกษาของกระทรวงฯ ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

T4 เศรษฐกิจของประเทศถดถอยจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลให้ผู้เรียนหลุดออกจากระบบการศึกษา

T5 ความเหลื่อมล้ำและความยากจนที่เพิ่มขึ้นจากการระบาดของโรคโควิด-19 ทำให้ผู้เรียนจำนวนมากไม่สามารถเข้าถึงระบบการศึกษาได้

T3 งบประมาณของประเทศมีจำนวนจำกัด ส่งผลให้กระทรวงฯ ถูกลดงบประมาณลงทุกปี ทำให้ขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาการศึกษา



ตารางที่ 9 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

<p><b>วิสัยทัศน์</b></p> <p>“ผู้เรียนทุกช่วงวัยได้รับการพัฒนาในทุกมิติให้เป็นคนดี คนเก่ง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะอาชีพ และมีทักษะการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตตามความสามารถของพหุปัญญา”</p>	<p><b>จุดแข็ง (Strengths)</b></p> <p>S6 มีอัตรากำลังข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาเพียงพอ</p> <p>S2 มีสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดกระทรวงฯ กระจายอยู่ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศฯ</p> <p>S8 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</p> <p>S3 มีหน่วยงานทางการศึกษาระดับภูมิภาคและจังหวัด ในสังกัดกระทรวงฯ</p> <p>S4 มีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง</p>	<p><b>จุดอ่อน (Weaknesses)</b></p> <p>W1 ยังไม่มีแนวทางในการจัดแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับความสัมพันธเชิงเหตุผล และผล (XYZ) ที่ชัดเจน</p> <p>W4 โครงสร้างของกระทรวงฯ ในรูปแบบองค์กรหลัก ขาดการบูรณาการอย่างแท้จริง</p> <p>W12 การจัดสรรอัตรากำลังครูในสาขาการสอนต่าง ๆ ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดครูที่มีคุณภาพในสาขาการสอนที่ขาดแคลน</p> <p>W5 มีความแตกต่างในเชิงคุณภาพของแต่ละโรงเรียน</p> <p>W17 บุคลากรขาดความตระหนักถึงค่านิยมร่วมของกระทรวง</p>
<p><b>โอกาส (Opportunities)</b></p> <p>O2 ยุทธศาสตร์ชาติ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <p>O3 มีงบประมาณสำหรับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาให้แก่ประชาชนจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>O6 การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยีส่งผลให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้หลากหลายช่องทาง</p> <p>O1 ผู้รับบริการยังมีความเชื่อมั่นในระบบการศึกษา และร่วมแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เพื่อพัฒนาการศึกษาของกระทรวง</p> <p>O5 โครงสร้างประชากรเข้าสู่สังคมสูงวัยเต็มขั้น ทำให้ มีผู้สูงวัยที่มีความรู้ ความสามารถพร้อมเข้ามามีส่วนร่วมในการช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษา</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)</b></p> <p>S6+O2 ปรับบทบาทและเพิ่มสมรรถนะครูให้เป็นครูยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21</p> <p>S3+O6 ยกระดับการบริหารจัดการงานด้านการศึกษาในภูมิภาคโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย</p> <p>S2+O3 สนับสนุนค่าใช้จ่ายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>S2+O2 พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21</p> <p>S3+O2 เพิ่มปริมาณผู้เรียนอาชีวศึกษาในระดับจังหวัด</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)</b></p> <p>W1+O2 ปรับปรุงระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และทิศทางการพัฒนาประเทศ</p> <p>W4+O6 ปรับปรุงและออกแบบระบบบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>W12+O5 ส่งเสริมให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน</p> <p>W5+O2+O6 ส่งเสริมระบบดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อการเรียนรู้</p>
<p><b>ภาวะคุกคาม (Threats)</b></p> <p>T1 อัตราการเกิดของประชากรที่น้อยลง</p> <p>T2 ผู้ปกครองมีค่านิยมให้บุตรหลานเข้าเรียนต่อในสายสามัญศึกษามากกว่าสายอาชีวศึกษา</p> <p>T4 เศรษฐกิจของประเทศถดถอยจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19</p> <p>T5 ความเหลื่อมล้ำและความยากจนที่เพิ่มขึ้นจากผลกระทบของโรคโควิด-19 ทำให้ผู้เรียนไม่สามารถเข้าถึงระบบการศึกษาได้</p> <p>T3 งบประมาณของประเทศมีจำนวนจำกัด ส่งผลให้กระทรวงฯ ถูกลดงบประมาณลงทุกปี</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)</b></p> <p>S2+T5 รักษาผู้เรียนให้อยู่ในระบบการศึกษาและดึงผู้เรียนที่หลุดจากระบบการศึกษากลับเข้าสู่ระบบการศึกษา</p> <p>S8+T3 ส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมลงทุนในการจัดการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p>	<p><b>กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)</b></p> <p>W17+T3 สร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า</p> <p>W5+T1 ควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง</p>

### กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategies)

กลยุทธ์เชิงรุก เป็นการใช้ประโยชน์จากจุดแข็งผนวกกับโอกาสที่มีอยู่ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดไว้คือ 1) ปรับบทบาทและเพิ่มสมรรถนะครูให้เป็นครูยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งด้านอัตรากำลังข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษา (S6) ผนวกกับโอกาสด้านยุทธศาสตร์ชาติที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 (O2) ซึ่งการจะพัฒนาผู้เรียนได้นั้นจำเป็นต้องพัฒนาครูผู้สอนก่อน 2) ยกระดับการบริหารจัดการงานด้านการศึกษาในภูมิภาคโดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่กระทรวงฯ มีหน่วยงานทางการศึกษาระดับภูมิภาคและจังหวัด (S3) ผนวกกับโอกาสด้านการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี (O6) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน 3) สนับสนุนค่าใช้จ่ายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่กระทรวงฯ มีสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานกระจายอยู่ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศฯ ผนวกกับโอกาสที่รัฐบาลมีงบประมาณสำหรับการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาให้แก่ประชาชนจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O3) เพื่อให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงการศึกษาได้อย่างทั่วถึง 4) พัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 โดยใช้จุดแข็งที่กระทรวงฯ มีสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดกระจายอยู่ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศ (S2) ผนวกกับโอกาสที่ยุทธศาสตร์ชาติมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 (O2) และ 5) เพิ่มปริมาณผู้เรียนอาชีวศึกษาในระดับจังหวัด โดยใช้จุดแข็งที่กระทรวงฯ มีหน่วยงานทางการศึกษาระดับภูมิภาคและจังหวัด (S3) ผนวกกับโอกาสที่ยุทธศาสตร์ชาติต้องการให้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านอาชีวศึกษาเพื่อเป็นกำลังแรงงานหลักในการพัฒนาประเทศ (O2)

### กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategies)

กลยุทธ์เชิงแก้ไข เป็นการนำโอกาสที่มีมาปิดจุดอ่อนของเรา หรือทำให้จุดอ่อนลดลงเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการแก้ไขจุดอ่อนด้วยโอกาสที่เข้ามา ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดไว้คือ 1) ปรับปรุงระบบการจัดทำแผนปฏิบัติการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และทิศทางการพัฒนาประเทศ โดยใช้โอกาสที่ประเทศไทยยุทธศาสตร์ชาติระยะยาว 20 ปี ซึ่งทุกหน่วยงานมีหน้าที่ต้องผลักดันให้บรรลุตามเป้าหมาย (O2) ในการปรับปรุงระบบการจัดทำแผนของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 2) ปรับปรุงและออกแบบระบบบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ โดยใช้โอกาสด้านการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี (O6) เพื่อกลบจุดอ่อนด้านโครงสร้างของกระทรวงฯ ที่ขาดการบูรณาการการทำงาน (W4) 3) ส่งเสริมให้ผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งเป็นการใช้โอกาสที่ประเทศไทยเข้าสู่สังคมสูงวัยเต็มขั้นเพื่อดึงผู้สูงวัยที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ที่ตนถนัด เข้ามาร่วมถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เรียนในพื้นที่

ที่ขาดแคลนครูผู้สอน (W12) และ 4) ส่งเสริมระบบดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อการเรียนรู้ โดยใช้โอกาสที่ประเทศไทยทศวรรษชาติที่มุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติ (O2) และการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี ที่ส่งผลให้ผู้เรียนสามารถใช้เทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้หลากหลายช่องทาง (O6) เพื่อกลบจุดอ่อนด้านความแตกต่างในเชิงคุณภาพของแต่ละโรงเรียน (W5)

#### **กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategies)**

กลยุทธ์เชิงป้องกัน เป็นการนำจุดแข็งของกระทรวงฯ มาป้องกันภาวะคุกคามจากภายนอก ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ คือ 1) รักษาผู้เรียนให้อยู่ในระบบการศึกษา และดึงผู้เรียนที่หลุดจากระบบการศึกษา กลับเข้าสู่ระบบการศึกษา โดยใช้จุดแข็งที่กระทรวงฯ มีสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดกระจายอยู่ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศฯ (S2) ในการดึงผู้เรียนที่หลุดออกจากระบบการศึกษาอันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 (T5) ให้กลับเข้าสู่ระบบการศึกษา และ 2) ส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมลงทุนในการจัดการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการใช้จุดแข็งของกระทรวงฯ ที่ผู้บริหารมีแนวคิดในการเปิดโอกาสให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (S8) เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่งบประมาณของประเทศไทยจำนวนจำกัด (T3)

#### **กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategies)**

กลยุทธ์เชิงรับ เป็นการเน้นตั้งรับจากภัยคุกคามและจุดอ่อนที่มีอยู่ ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ คือ 1) สร้างความตระหนักให้แก่บุคลากรในการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ซึ่งเป็นการสร้างค่านิยมร่วมกันให้แก่บุคลากร (W17) ในการใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า เพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่งบประมาณของประเทศไทยจำนวนจำกัด (T3) และ 2) ควบรวมโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาค่าความแตกต่างในเชิงคุณภาพของแต่ละโรงเรียน ที่มีทั้งขนาด งบประมาณ จำนวนผู้เรียน และจำนวนครูผู้สอนที่แตกต่างกัน (W5) เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์อัตราการเกิดของประชากรที่ลดน้อยลง (T1)

### 3.4 มาตรการ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS) (แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)

จากการวิเคราะห์ข้างต้น 3.1 - 3.3 นั้น สามารถวางมาตรการและแผนงานตามยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ ในระยะ 5 ปี ได้ดังนี้

#### ตัวอย่างแผนงาน/โครงการ

ภายใต้แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1	พัฒนาหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล							
กลยุทธ์ที่ 1	พัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนในสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21							
แผนงานที่ 1	พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
โครงการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21	เพื่อจัดทำหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับการพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21	แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อทำการศึกษา วิจัย ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ยกร่างหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน	รับฟังความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อปรับปรุงร่างหลักสูตรฯ ให้มีความสมบูรณ์	ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ติดตามประเมินผล	สพฐ.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2	พัฒนาครู บุคลากรทางการศึกษา และบุคลากรผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ							
กลยุทธ์ที่ 1	ปรับบทบาทและเพิ่มสมรรถนะครูให้เป็นครูยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21							
แผนงานที่ 1	เพิ่มสมรรถนะครูให้เป็นครูยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
โครงการเพิ่มศักยภาพครูให้มีสมรรถนะของครูยุคใหม่ สำหรับการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21	เพื่อเพิ่มศักยภาพครูให้มีสมรรถนะของครูยุคใหม่ สำหรับการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21	ครูมีสมรรถนะของครูยุคใหม่ สำหรับการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21	จัดทำหลักสูตรเพื่อเพิ่มศักยภาพครูให้มีสมรรถนะของครูยุคใหม่	อบรมครู จำนวน 50,000 คน	อบรมครู จำนวน 50,000 คน	อบรมครู จำนวน 50,000 คน	อบรมครู จำนวน 50,000 คน	สพฐ. + สอศ. + ครูสภา + สช. + กศน. สสวท.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3	เพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนทุกช่วงวัยเข้าถึงบริการทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต							
กลยุทธ์ที่ 1	สนับสนุนค่าใช้จ่ายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน							
แผนงานที่ 1	สนับสนุนค่าใช้จ่ายการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	เพื่อสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	ประชาชนไทยทุกคนได้รับการศึกษาจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาให้แก่ผู้เรียนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	สพฐ. + สอศ. + สช. + กศน.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4	ส่งเสริมระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา							
กลยุทธ์ที่ 1	ส่งเสริมระบบดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อการเรียนรู้							
แผนงานที่ 1	ส่งเสริมระบบดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อการเรียนรู้							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
โครงการพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	เพื่อพัฒนาแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	ศึกษา วิจัย ข้อมูลที่เกี่ยวข้อง	ยกร่าง แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และ ทดสอบ การทำงาน	จัดทำ แพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ จำนวน 1 แพลตฟอร์ม	พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	พัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพแพลตฟอร์มดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้	สพฐ. + สอศ. + กศน. + สช. + สสวท.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5	ผลิตกำลังคน รวมทั้งงานวิจัยที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศ							
กลยุทธ์ที่ 1	เพิ่มปริมาณผู้เรียนอาชีวศึกษาในระดับจังหวัด							
แผนงานที่ 1	เพิ่มปริมาณผู้เรียนอาชีวศึกษาในระดับจังหวัด							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
โครงการเพิ่มปริมาณผู้เรียนอาชีวศึกษาในระดับจังหวัด	เพื่อเพิ่มปริมาณผู้เรียนอาชีวศึกษาในทุกจังหวัด	สัดส่วนผู้เรียนอาชีวศึกษาต่อสายสามัญในทุกจังหวัดเพิ่มขึ้น	42 : 58	44 : 56	46 : 54	48 : 52	50 : 50	สป. + สพฐ. + สอศ.

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6	ปรับปรุงระบบบริหารจัดการและส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา							
กลยุทธ์ที่ 1	ส่งเสริมให้ภาคเอกชนเข้ามามีส่วนร่วมลงทุนในการจัดการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์							
แผนงานที่ 1	ส่งเสริมให้ภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา							
โครงการ/กิจกรรม	วัตถุประสงค์	เป้าหมาย	การดำเนินงาน					ผู้รับผิดชอบ
			66	67	68	69	70	
โครงการขยายการจัดการศึกษาอาชีวศึกษา ระบบทวิภาคีร่วมกับภาคเอกชน	เพื่อขยายการจัดการศึกษาอาชีวศึกษาระบบทวิภาคีร่วมกับภาคเอกชน	เพิ่มจำนวนสถานศึกษาอาชีวศึกษาที่จัดการศึกษาระบบทวิภาคีร่วมกับภาคเอกชน	20% ของสถานศึกษาทั้งหมด	40% ของสถานศึกษาทั้งหมด	60% ของสถานศึกษาทั้งหมด	80% ของสถานศึกษาทั้งหมด	100% ของสถานศึกษาทั้งหมด	สอศ.

### 3.5 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

## แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)



แผนภาพที่ 12 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Maps) แผนปฏิบัติการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 – 2570)

## บทที่ 4

### ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

#### ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

การนำแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ซึ่งมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตามหลักการความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Causal Relationship : XYZ) ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกส่วนราชการ ทุกหน่วยงานในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่จะร่วมกำหนดโครงการและกิจกรรมเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงฯ และถ่ายทอดสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงฯ ลงสู่แผนปฏิบัติราชการ แผนปฏิบัติการ แผนงานของหน่วยงาน ทั้งในส่วนกลางและในระดับพื้นที่ภูมิภาค/จังหวัด ซึ่งในการขับเคลื่อนแผนฯ ควรจะต้องมีการสร้างการสื่อสารให้แก่บุคลากรในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการได้รับรู้และมีความเข้าใจที่ชัดเจนในแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงฯ โดยผ่านกลไกที่สำคัญคือ การจัดทำแผน การจัดทำและบริหารงบประมาณในระดับต่าง ๆ รวมทั้งการสร้างช่องทางให้ภาคประชาสังคมได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอย่างกว้างขวาง ภายใต้แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงฯ ดังนี้

1. กลุ่มขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศ ยุทธศาสตร์ชาติ และการสร้างความสามัคคีปรองดอง กระทรวงศึกษาธิการ (ป.ย.ป. ศธ.) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่เป็นหน่วยงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและการปฏิรูปประเทศของกระทรวงศึกษาธิการ และกำกับ ติดตามการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นไปตามแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและแผนการปฏิรูปประเทศ โดยกลุ่มขับเคลื่อนฯ ควรให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์และถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทฯ แผนการปฏิรูปประเทศ ลงสู่กระทรวงศึกษาธิการ รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกระทรวงศึกษาธิการ

2. คณะกรรมการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการในภูมิภาค ซึ่งมีอำนาจหน้าที่กำหนดทิศทางการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการในระดับภูมิภาคหรือจังหวัด และพิจารณาจัดสรรงบประมาณให้แก่หน่วยงานของกระทรวงฯ ในระดับภูมิภาคหรือจังหวัด โดยคณะกรรมการฯ ควรให้ความสำคัญกับการใช้แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดแผนพัฒนาการศึกษาในระดับภาค ที่จะเชื่อมโยงไปสู่การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาในระดับจังหวัด



3. คณะกรรมการศึกษาธิการจังหวัด (กศจ.) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่กำหนดยุทธศาสตร์ แนวทางการจัดการศึกษา และการส่งเสริมสนับสนุน การจัดการศึกษาทุกระดับและทุกประเภทในจังหวัด โดยคณะกรรมการฯ ควรให้ความสำคัญกับการใช้แผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) เพื่อประกอบการจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา แผนปฏิบัติการในระดับจังหวัด และการพิจารณาเสนอแนะการจัดสรรงบประมาณให้แก่สถานศึกษาในจังหวัด

4. การจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกระทรวงศึกษาธิการ ควรยึดสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ สำหรับใช้จัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อนำไปสู่การขอจัดตั้งและการบริหารงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการในแต่ละปีงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ และทิศทางการพัฒนาประเทศ

5. แผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการระดับกรม /หน่วยงานในกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ ควรยึดสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และประเด็นยุทธศาสตร์ สำหรับใช้จัดทำแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการระดับกรม ซึ่งควรเน้นไปที่การวิเคราะห์กำหนดแผนงาน / โครงการที่มีความสำคัญสูงภายใต้ยุทธศาสตร์กระทรวง เพื่อนำไปสู่การขอจัดตั้งงบประมาณของกระทรวงศึกษาธิการในแต่ละปีงบประมาณ ให้มีความสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงฯ

6. วางระบบการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงาน และความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผน

7. ทบทวนแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) หากประเทศมีบริบทที่เปลี่ยนแปลง อันส่งผลให้กระทรวงจำเป็นต้องปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

## บรรณานุกรม

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 – 2580*.

ค้นเมื่อ 15 มีนาคม 2564, จาก <http://nscr.nesdb.go.th/ยุทธศาสตร์ชาติ/>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (10)*

*ประเด็น การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม (พ.ศ. 2561 – 2580)*. ค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2564,

จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/10-การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (11)*

*การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (พ.ศ. 2561 – 2580)*. ค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2564,

จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/11-ศักยภาพคนตลอดชีวิต>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (12)*

*ประเด็น การพัฒนาการเรียนรู้ (พ.ศ. 2561 – 2580)*. ค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2564,

จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/12-การพัฒนาการเรียนรู้>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (15)*

*ประเด็น พลังทางสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580)*. ค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2564,

จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/15-พลังทางสังคม>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (17)*

*ประเด็น ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (พ.ศ. 2561 – 2580)*. ค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2564,

จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/17-ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (20)*

*ประเด็น การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (พ.ศ. 2561 – 2580)*. ค้นเมื่อ 19 มีนาคม 2564,

จาก <http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2019/04/20-การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). *แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติอันเป็นผล*

*มาจากสถานการณ์โควิด-19 พ.ศ. 2564 – 2565*. ค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2564, จาก

<http://nscr.nesdb.go.th/wp-content/uploads/2021/01/แผนแม่บทเฉพาะกิจฯ-ในราชกิจจานุเบกษ.pdf>

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2563). *แผนการปฏิรูปประเทศ (ฉบับปรับปรุง)*.

ค้นเมื่อ 20 มีนาคม 2564, จาก <http://nscr.nesdb.go.th/แผนการปฏิรูปประเทศ/>

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี. (2562). *กระทรวงศึกษาธิการ (ประเทศไทย)*. ค้นเมื่อ 31 มีนาคม 2564,

จาก [https://th.wikipedia.org/wiki/กระทรวงศึกษาธิการ\\_\(ประเทศไทย\)](https://th.wikipedia.org/wiki/กระทรวงศึกษาธิการ_(ประเทศไทย))

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *แผนยุทธศาสตร์*

*กระทรวงศึกษาธิการ (พ.ศ. 2563 – 2565)*. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.

สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *แผนปฏิบัติการระยะ 3 ปี*

(พ.ศ. 2563 – 2565) ของกระทรวงศึกษาธิการ. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2564). *ข้อมูลสารสนเทศการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ประกอบการ*

*นำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ*. สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สป.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. (2559). *แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภาฉบับที่ 4 (พ.ศ. 2560-2564)*

*และแผนปฏิบัติการ 4 ปี (พ.ศ. 2561-2564)*. สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.

### ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายฉัตรกพงษ์ ตั้งเสวีพันธ์
วัน เดือน ปีเกิด	5 พฤษภาคม 2532
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
ประวัติการศึกษา	ปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. 2561 ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา พ.ศ. 2554