

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑  
(ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

โดย

นายอำนาจ วิชยานุวัติ  
ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
กระทรวงศึกษาธิการ

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร  
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ ๕๗  
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช ๒๕๕๗ - ๒๕๕๘

## บทคัดย่อ

เรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)  
ลักษณะวิชา ยุทธศาสตร์  
ผู้วิจัย นายอำนาจ วิทยานวัตติ์ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗

งานวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) มีวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ๒) เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑ ๓) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) กลุ่มเป้าหมาย มีวัตถุประสงค์ ๑) เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ๒) เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑ ๓) เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๔๐ คน ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๒๐ คน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑๒ คน วิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานการสังเคราะห์เอกสารและการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) มี ๓ ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ๑) ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนการสอน ประกอบด้วย ๕ กรอบแนวทาง ได้แก่ ปฏิรูปหลักสูตร ตำรา/หนังสือเรียน ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ปฏิรูปสื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อการศึกษา ปฏิรูปการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ปฏิรูปการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ๒) ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการพัฒนาวิชาชีพ ประกอบด้วย ๔ กรอบแนวทาง ได้แก่ ปฏิรูประบบการผลิตและการสรรหา ปฏิรูประบบการพัฒนาครู ปฏิรูประบบค่าตอบแทนการปฏิบัติงานและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ปฏิรูประบบความก้าวหน้าทางวิชาชีพ ๓) ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการบริหารจัดการประกอบด้วย ๖ กรอบแนวทาง ได้แก่ ปฏิรูปวัฒนธรรมใหม่ของสถานศึกษา ปฏิรูประบบการวางแผน ปฏิรูประบบงบประมาณ ปฏิรูปโครงสร้างอำนาจหน้าที่ ปฏิรูประบบการกำกับติดตามและประเมินผล ปฏิรูปโอกาสเข้าถึงบริการศึกษาที่มีคุณภาพการศึกษา

## คำนำ

จากการปฏิรูปการศึกษาของชาติตามแนวทางการปฏิรูปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี ๒๕๔๒ ซึ่งเป็นฉบับแรก จนถึง การปรับปรุงแก้ไขฉบับที่ ๓ ปี ๒๕๕๓ แสดงให้เห็นถึงความไม่ประสบความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งถือว่าเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ ก็ได้ตระหนักถึงผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว จุดสำคัญที่สุดที่เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษา คือการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งก็คือการจัดการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนนั่นเอง ประกอบกับในขณะนี้อยู่ในช่วงของการเร่งการปฏิรูปการศึกษาให้สอดคล้องกับในศตวรรษที่ ๒๑ โดยมีสาเหตุสำคัญอยู่ ๒ ประการคือ ด้านเศรษฐกิจ ที่จะต้องจัดการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียน ให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจในศตวรรษที่ ๒๑ และด้านวัฒนธรรม จะจัดการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนอย่างไรให้สอดคล้องกับกับเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมของชาติหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมีบทบาทสำคัญในการกำกับ ติดตาม ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการบ่อย ทำให้การปฏิบัติตามนโยบายไม่ต่อเนื่อง

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องปรับบทบาทของตัวเอง ในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของชาติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่ผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของแนวทางการจัดการศึกษาของชาติได้ การจัดทำแผน ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นกรอบทิศทาง การขับเคลื่อนภารกิจการศึกษาไปสู่ความสำเร็จให้แก่ผู้เกี่ยวข้องจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผล ผู้วิจัยจึงได้จัดทำ การวิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) นี้ขึ้น

(นายอำนาจ วิทยานุกิต)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗

ผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
สารบัญ	ค
สารบัญตาราง	จ
สารบัญแผนภาพ	ฉ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	๓
กรอบแนวคิดในการวิจัย	๔
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๕
คำจำกัดความ	๖
<b>บทที่ ๒ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการปฏิรูปการศึกษาในศตวรรษที่ ๒๑</b>	<b>๗</b>
(ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)	๗
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	๗
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	๖๑
แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑	๖๒
(ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)	๖๕
เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๖๕
สรุป	๗๐

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ ๓ ร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑</b>	<b>๗๓</b>
(ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑	๗๓
ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	๗๓

ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ.๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)	๗๓
ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ.๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑	๗๔
ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ.๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ	๗๔
<b>บทที่ ๔ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	<b>๗๙</b>
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)	๗๙
ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑	๙๙
ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์ การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)	๑๑๐
<b>บทที่ ๕ สรุปผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๑๒๗</b>
สรุปผล	๑๒๗
ข้อเสนอแนะ	๑๔๒
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๑๔๘</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๑๖๒</b>
ผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๖๓
ผนวก ข รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	๑๘๑
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย</b>	<b>๑๘๗</b>

## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๔-๑	ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑	๙๙
๔-๒	ผลการประเมินร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)	๑๑๐
๔-๓	ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)	๑๑๓
๕-๑	ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑	

## สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๑-๑	กรอบแนวคิดของการวิจัย	๕
๒-๑	องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ที่ตั้งใจ	๘
๒-๒	แสดงยุทธศาสตร์ที่ตั้งใจและยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง	๙
๒-๓	แสดงงานการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ๕ อย่าง	๑๔
๒-๔	ความสำคัญของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์	๑๙
๒-๕	กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์	๒๒
๒-๖	การจัดการเชิงยุทธศาสตร์	๒๓
๒-๗	กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	๒๓
๒-๘	กรอบการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์	๒๔
๒-๙	องค์ประกอบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	๒๕
๒-๑๐	ขั้นตอนและวิธีการในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์	๒๗
๒-๑๑	องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์	๒๘

๒-๑๒	ตัวแบบของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์	๒๙
๒-๑๓	ปัจจัยตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อม	๓๐
๒-๑๔	ระดับชั้นของยุทธศาสตร์	๓๓
๒-๑๕	ตัวแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	๓๕
๒-๑๖	กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์	๓๖
๒-๑๗	กระบวนการจัดการยุทธศาสตร์	๓๘
๒-๑๘	กระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์	๓๙
๒-๑๙	ห้าเหลี่ยมเพชรในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์	๔๐
๒-๒๐	การบริหารเชิงยุทธศาสตร์	๔๑
๒-๒๑	กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์	๔๒

# บทที่ ๑

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ก่อนที่จะมีโรงเรียนไทยที่จัดตามแบบตะวันตกหรือยุโรปดังเช่นที่เห็นอยู่ในปัจจุบันนี้เด็กและเยาวชนไทยได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากบ้านวัดและราชสำนักตามฐานานุกรมและประเพณีนิยมวัตถุประสงค์หลักคือทำให้บุตรหลานรู้หนังสืออ่านออกเขียนได้สามารถใช้ความรู้ในวิชาหนังสือศึกษาคำสอนของพระพุทธศาสนาเพื่อบวชเป็นองค์พระและสามเณรได้ต่อไปนอกจากนั้นยังใช้ความรู้ในวิชาหนังสือเป็นกุญแจไขไปสู่ความรู้สาขาอื่น ๆ เช่น แพทย์แผนไทยหรือแผนโบราณโหราศาสตร์วรรณคดีและสำหรับผู้ต้องการรับราชการความรู้ในวิชาหนังสือย่อมจะเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานของเขา

การบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานการบริหารจัดการการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยคณะกรรมการนั้นว่าเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่น่าพิจารณาการบริหารจัดการศึกษาโดยคณะกรรมการนั้นมีมานานแล้วโดยเฉพาะในโรงเรียนประถมศึกษาในสมัยก่อนมีหลายรูปแบบเป็นไปตามลักษณะของโรงเรียนว่าเป็นโรงเรียนที่ประชาชนจัดตั้งหรือโรงเรียนที่นายอำเภอจัดตั้งสิ่งที่น่าคิดก็คือได้มีการบริหารโดยคณะกรรมการซึ่งมาจากประชาชนมาสมัยหนึ่งแล้วแต่ได้เลิกล้มไปอันเนื่องมาจากความต้องการของรัฐที่ต้องการขยายการศึกษาภาคบังคับอย่างรวดเร็วแต่การปฏิบัติการเช่นนั้นกลับนำไปสู่การบริหารจัดการการศึกษาที่รวบอำนาจไว้ในส่วนกลาง และเกิดแบ่งอำนาจในการบริหารการศึกษาออกเป็นกรมกองมากขึ้นจนในภายหลังสุดทำให้กระทรวงศึกษาธิการใหญ่โตขึ้นประกอบด้วยหน่วยงานระดับกรม ถึง ๑๔ กรม แม้ว่าสถาบันอุดมศึกษาส่วนหนึ่งจะแยกตัวไปจัดตั้งเป็นทบวงมหาวิทยาลัยกำกับดูแลอีกหน่วยงานหนึ่งแล้วก็ตามการบริหารจัดการศึกษาแบบรวบอำนาจได้เริ่มสร้างปัญหาในทางวิชาการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.๒๕๐๓ กล่าวคือมีการจัดตั้งหน่วยงานระดับกรมเพิ่มมากขึ้นและแต่ละกรมต่างมีอิสระในการบริหารงาน ไม่เป็นเครือข่ายในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ แต่กลับสร้างปัญหาความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษาจนทำให้มีข้อตำหนิว่าแต่ละกรมต่างรักษาผลประโยชน์ของตนอันนำไปสู่การปรับหรือโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการและการปฏิรูปการศึกษาตามมาการปรับหรือโครงสร้าง (Restructuring) การปรับหรือโครงสร้างเป็นคำที่นำมาใช้ในการปฏิรูปการศึกษาที่มีความหมายหลายแง่หลายมุมการปรับหรือโครงสร้างในระดับท้องถิ่นอาจหมายถึงการกระจายอำนาจในการจัดการบริหารงบประมาณให้ระดับท้องถิ่น การปรับหรือในระดับท้องถิ่นอาจคิดถึงการจัดโครงสร้างการสอนใหม่ เช่นการสอนแบบบูรณาการ การสอนแบบเป็นทีม การสอนให้ผู้เรียนได้สร้างสรรค์หรือรังสรรค์ความรู้และในแง่ของครูผู้สอนอาจหมายถึงการติดอาวุธทางปัญญาให้แก่ครูอาจารย์ผู้สอนการปฏิรูปเชิงปรับหรือโครงสร้างแบบนี้มีความหมายที่ไม่ชัดเจนและอาจทำให้เกิดความล้มเหลวในการที่ไม่เข้าใจการปฏิรูปตามแนวดังกล่าวนี้ได้การ





ภารกิจการปฏิรูปการศึกษาไปสู่ความสำเร็จให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง จึงเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผล

จากเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ ผลการวิจัยจะทำให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ ที่จะเป็นทางเลือกในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องตามความพร้อมและศักยภาพของพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหาร จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)
๒. เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑
๓. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

## การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการปฏิรูปการศึกษา ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สรุป

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

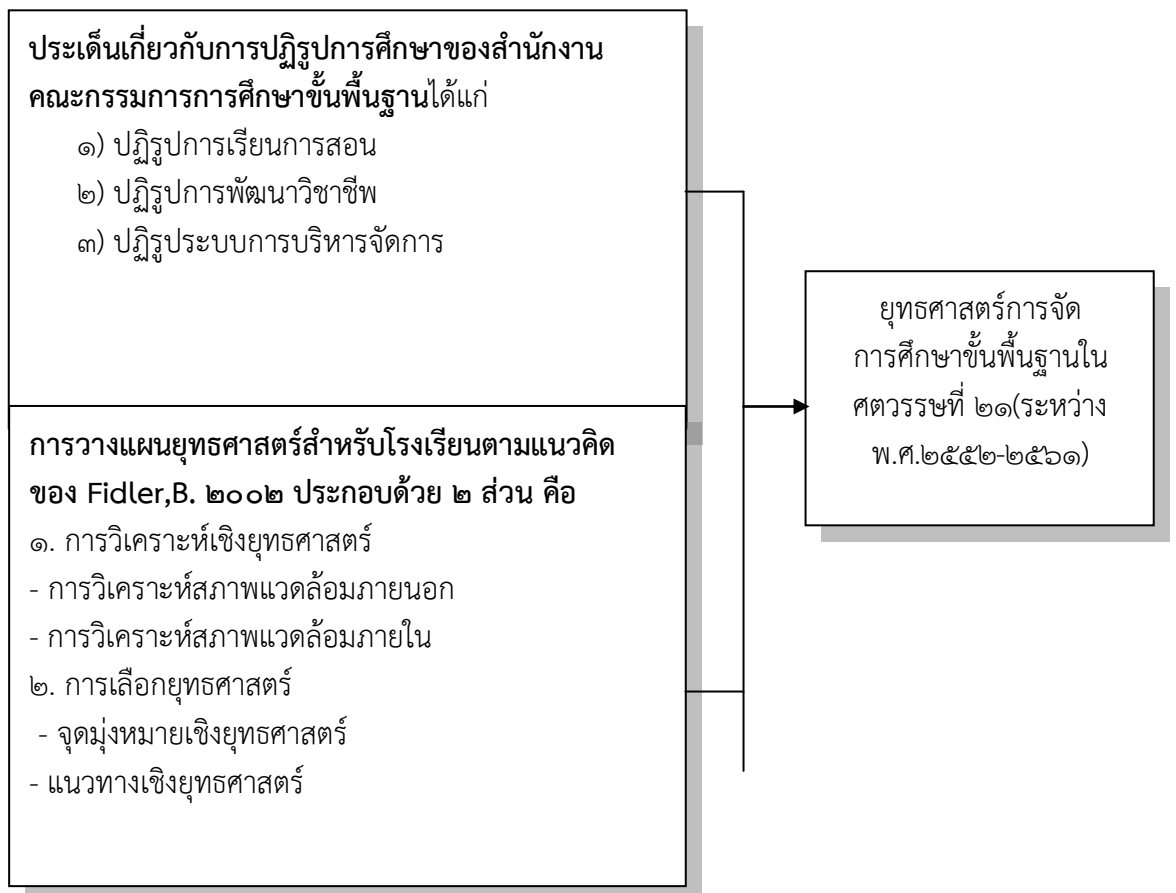
การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๖๑) ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดสำคัญดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารใช้แนวคิดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์  
สำหรับโรงเรียน AStrategicManagement for School DevelopmentของFidler (๒๐๐๒)  
ประกอบด้วย ๒ ส่วนคือ

๑. **ขั้นวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic analysis)** เป็นการตั้งคำถามว่าจะทำ  
อย่างไรต้องการให้เกิดอะไรทำอย่างไรให้ผลนั้นดีขึ้นซึ่ง Fidler กล่าวว่า ต้องเป็นคำถามที่มีประเด็นที่มี  
น้ำหนัก ข้อมูลต้องเก็บทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การประเมินผล และบริบทของโรงเรียน  
การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียนในอนาคต

๒. **ขั้นเลือกยุทธศาสตร์ (Strategic choice)** คือการนำผลการวิเคราะห์ด้วยวิสัยทัศน์  
มองอนาคตเชิงบวก และเลือกยุทธศาสตร์ที่ผ่านการประเมินผลมาแล้ว

ประเด็นการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่  
ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ด้านการเพิ่มกระจายโอกาสและคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมด้านการ  
พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและด้านระบบการบริหารจัดการ



แผนภาพที่ ๑-๑ กรอบแนวคิดของการวิจัย

## ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ทำให้ทราบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

๑. ทำให้ทราบการจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑  
(ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑

๒. ได้ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง  
พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับสมบูรณ์

## คำจำกัดความ

ยุทธศาสตร์ หมายถึง แนวทางเชิงรุกในการบริหารการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้บรรลุผล  
ตามเกณฑ์มาตรฐาน เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลการจัดการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน หมายถึงการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง  
พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

ด้านการเรียนการสอน หมายถึง การปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเน้นการอ่านออก  
เขียนได้ ส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์ เสริมสร้างการมีจิตสำนึกใน  
ความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เน้นการพัฒนาสู่อาชีพ เสริมสร้าง  
ทักษะทางภาษาทั้งภาษาไทยและภาษาสากล เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้  
ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาเด็กตามศักยภาพทั้งเด็กปกติ เด็กพิเศษ และ  
เด็กปัญญาเลิศ ลดภาระงานครูที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน พัฒนาแหล่งเรียนรู้  
และการใช้ ICT ในการจัดการเรียนรู้ ปรับวิธีวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง  
และนำผลไปประเมินและพัฒนาครู

ด้านการพัฒนาวิชาชีพ หมายถึง การปรับระบบการบริหารงานบุคคลเป็นการพัฒนาทรัพยากร  
มนุษย์ ปรับระบบการผลิต การสรรหา การยกย่องส่งเสริมสวัสดิการ และ  
สวัสดิภาพครู และการพัฒนาครูโดยมุ่งเน้น ID Plan จัดงบประมาณรายหัว  
ครูเพื่อส่งเสริมให้พัฒนาตนเองตามความต้องการและเหมาะสม การประเมิน  
ครูโดยการประเมินแฟ้มสะสมงานและผลการพัฒนาที่เน้นผลผู้เรียน เชื่อมโยง  
สู่วิทยฐานะ และความก้าวหน้าของวิชาชีพครู

ด้านระบบการบริหารจัดการ หมายถึง ปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาขั้นพื้นฐาน และเขตพื้นที่การศึกษา เน้นการกระจายอำนาจโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐานตามแนวทางการบริหารสถานศึกษานิติบุคคล ยึดหลัก

ธรรมาภิบาลในการบริหารทุกระดับ การอุดหนุนงบประมาณพัฒนาคุณภาพ  
การศึกษาตามขนาดโรงเรียนและใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ  
สภาพปัจจุบัน หมายถึง สภาพที่เป็นอยู่ในขณะที่ดำเนินการวิจัยของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและ  
ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อเอื้อต่อการพัฒนา  
สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สภาพที่ควรจะเป็นหรือเป็นสิ่งที่ดีและมีความเหมาะสมเอื้อต่อการ  
พัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## บทที่ ๒

# แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการปฏิรูปการศึกษา ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร และการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร ตำรา บทความทางวิชาการ งานวิจัยต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ให้เห็นกรอบแนวคิด สำหรับการวิจัยในด้านของยุทธศาสตร์ และการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### ความหมายของยุทธศาสตร์

มีผู้ให้นิยามศัพท์หรือความหมายของยุทธศาสตร์ไว้ พอสังเขปดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (๒๕๒๕) ได้ให้ความหมายของยุทธศาสตร์ว่า เป็นการรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่าง ๆ สอนกลวิธี หมายถึง วิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้และความชำนาญ

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๓๖) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดีที่ตนขอได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้ความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

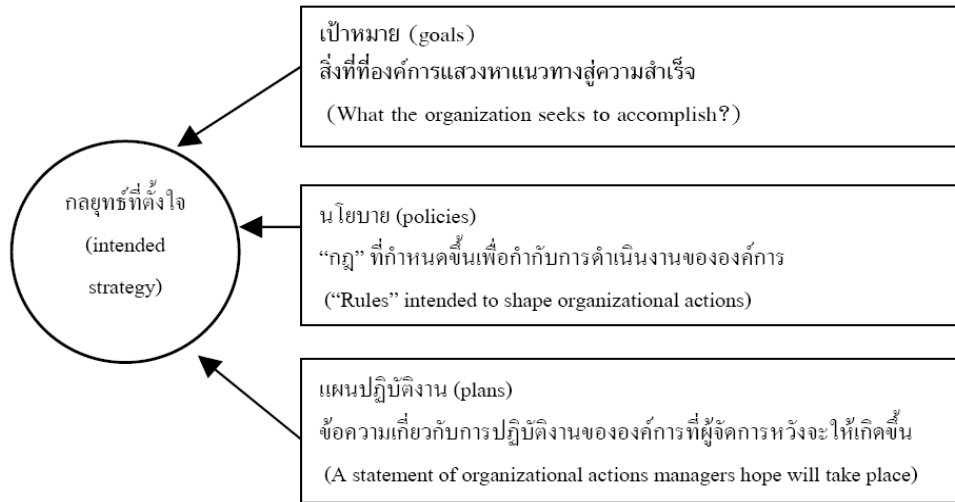
สมยศ นาวิการ (๒๕๓๙) ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์หมายถึง แผนงานระยะยาวขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์การ ยุทธศาสตร์จะต้องใช้ ข้อได้เปรียบจากการแข่งขันใหม่มากที่สุด และข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุด

เกรียง ศักดิ์เจริญวงศ์ศักดิ์ (๒๕๔๙) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้น หรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

Dess and Miller (๑๙๙๓) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น ๒ ชนิด คือ ยุทธศาสตร์ที่ตั้งใจ (intended strategies) และยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง (realized strategies) ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์ที่ตั้งใจ (intended strategies) ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ (propose) ออกแบบ (design) และคาดหวัง (expect)ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จ

ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ คือ เป้าหมาย (goals) นโยบาย (policies) และแผนปฏิบัติ

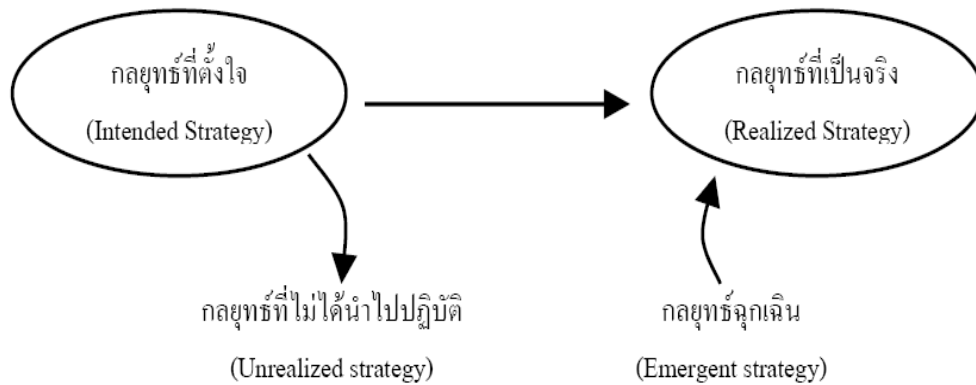


การ (plans) ดังแผนภาพที่ ๒-๑

แผนภาพที่ ๒-๑ องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ที่ตั้งใจ (Dess and Miller, ๑๙๙๓)

๒. ยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง (realized strategies) เป็นยุทธศาสตร์ที่ตรงกันข้ามกับยุทธศาสตร์ที่ตั้งใจ เพราะเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวกันขึ้นเป็นยุทธศาสตร์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้นเมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากที่เกิดขึ้นจริงก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นยุทธศาสตร์เริ่มแรก (original strategy) เกือบทุกยุทธศาสตร์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (implementation) เหตุผลก็เนื่องจากว่า สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา แผนยุทธศาสตร์กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผลจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนยุทธศาสตร์ใหม่ในบางส่วนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย

สรุปได้ว่า แผนยุทธศาสตร์ที่ตั้งใจไว้แต่เดิมบางส่วนที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ เรียกว่า "ยุทธศาสตร์ที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ" (unrealized strategy) และยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นใหม่ โดยที่ไม่ได้วางแผนมาก่อน เรียกว่า "ยุทธศาสตร์ฉุกเฉิน" (emergent strategy) ดังนั้น "ยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง" (realized strategy) จึงเป็นการรวมกันของยุทธศาสตร์ที่จงใจ (deliberate strategy) กับยุทธศาสตร์ฉุกเฉิน ซึ่งพัฒนาเสริมแทรกเข้ามาใหม่ ดังแผนภาพที่ ๒-๓



แผนภาพที่ ๒-๒ แสดงยุทธศาสตร์ที่ตั้งใจและยุทธศาสตร์ที่เป็นจริง (Dess and Miller, ๑๙๙๓)

Pitts and Lei (๒๐๐๐) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง ความคิด (ideas) แผนงาน (plans) การกระทำ (actions) ต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง ยุทธศาสตร์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

Hubbard (๒๐๐๐) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ เป็นการตัดสินใจหรือปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อในระยะยาวจากกิจกรรมขององค์กรและรวมไปถึงการนำไปสู่การปฏิบัติ การให้คุณค่าและความสำคัญของลูกค้าและผู้รวมทุน ตลอดจนผลสำเร็จที่เกิดจากการแข่งขันด้วย และนอกจากนี้แล้ว ยุทธศาสตร์ ยังหมายถึงสิ่งที่มีความหมายใน ๕ ลักษณะ ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์ คือ แผน
๒. ยุทธศาสตร์ คือ อูบาย
๓. ยุทธศาสตร์ คือ แบบแผน
๔. ยุทธศาสตร์ คือ ตำแหน่งหรือสภาพที่เหมาะสม
๕. ยุทธศาสตร์ คือ ทรรสนะหรือการรับรู้

Portter (n.d. site in Hubbard, ๒๐๐๐) ได้ให้นิยามไว้ ๖ ลักษณะดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ (decision making)
๒. ยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลกระทบระยะยาวจากการเลือกหรือตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร (long-term impacts of important decisions for the organization)
๓. ยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบูรณาการและมุ่งให้ความสำคัญไปในเชิงธุรกิจ (integration and focus of business functions)
๔. ยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามทางเลือกที่กำหนดหรือตัดสินใจแล้ว (implementation of the decisions)
๕. ยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการให้คุณค่าของลูกค้าหรือผู้ถือหุ้นหลักเป็นสำคัญ (creating value for customers and key stakeholders)



๖. ยุทธศาสตร์ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลของการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากการแข่งขัน (outperforming competitors)

Schermerhorn (๒๐๐๒) กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง แผนแม่บท หรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (comprehensive action plan) ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยจะทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (sustainable competitive advantage) ทั้งนี้ยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (competitive environment) อันแสดงให้เห็นถึง การคาดการณ์ที่ดีที่สุด (best guess) ในสิ่งที่ต้องการกระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าจะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่ง หรือแม้แต่สภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

Delios and Singh (๒๐๐๕) ได้ให้ความหมายว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง การที่องค์การใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ การที่องค์การใช้สมรรถนะของตนเองที่มีเพื่อให้อุปสงค์หรือผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจสูงสุดเหนือกว่าคู่แข่งภายใต้บริบทและสภาพแวดล้อม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่มุ่งหวัง

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ หมายถึง สาระเกี่ยวกับหลักเกณฑ์หรือวิธีการในการดำเนินกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลตามภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยมีองค์ประกอบสำคัญ ๒ ประการ คือ ๑) องค์ประกอบที่เป็นวัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์ ได้แก่ เป้าหมาย และพันธกิจ ๒) องค์ประกอบที่เป็นแนวทางในการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดยุทธศาสตร์ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมยุทธศาสตร์

### ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๓๓) ได้กล่าวว่า ยุทธศาสตร์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบการคิดและวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้อง ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควร
  ๒. ยุทธศาสตร์จะต้องมีกลไกการประสานใหญ่ทุกอย่างเข้ากันได้
  ๓. ยุทธศาสตร์จะต้องคล่องตัวที่จะต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง
- ปัญญา แก้วกีโยร (๒๕๕๐) กล่าวถึง ลักษณะของยุทธศาสตร์ที่ดี ควรมีลักษณะดังนี้
๑. มีความเป็นไปได้
  ๒. เหมาะสมสอดคล้อง
  ๓. ได้เปรียบในการแข่งขัน
  ๔. ได้รับการยอมรับ
  ๕. ทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

สรุปได้ว่า ยุทธศาสตร์ที่ดีนั้นควรมีลักษณะดังนี้ ยุทธศาสตร์จะต้องมีจุดเน้นที่ชัดเจนตามสมควรมีกลไกการประสานใหญ่ทุกอย่างเข้ากันได้ ปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงมีความเป็นไปได้เหมาะสมสอดคล้อง ได้เปรียบในการแข่งขัน ได้รับการยอมรับ และทำให้หน่วยงาน

มีประสิทธิภาพมากกว่าเดิม

### การวางแผนยุทธศาสตร์และการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) และการจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Management) มีขอบเขตของเรื่องที่เกี่ยวข้องของการบริหารเหมือนกัน กล่าวคือ จะมีขอบเขตเกี่ยวกับการวางแผน การจัดการโครงสร้างองค์กร และการปฏิบัติ ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารเหมือนกัน จะแตกต่างกันตรงที่การวางแผนยุทธศาสตร์จะเป็นการคิดวิเคราะห์ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์ ส่วนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะมีนั้นจะมีน้ำหนักเนื้อหาและความลึกมากกว่า เนื่องการวางแผนยุทธศาสตร์เปงานงานทางด้านการคิดวิเคราะห์เพื่อวางแผนก่อนลงมือทำ (ธงชัย สนธิวงษ์, ๒๕๓๗) ดังนั้นจึงถือว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารยุทธศาสตร์ หรือการจัดการยุทธศาสตร์ (Strategic Management) Kotler and Murphy (๑๙๘๑) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนยุทธศาสตร์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา สรุปได้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก และไ้แบ่งกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ ออกเป็น ๖ ขั้นตอน คือ

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
๒. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
๓. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
๔. การทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
๕. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
๖. การออกแบบแนวปฏิบัติ (System Design)

Certo and Peter (๑๙๙๑) ให้ความหมายว่าการจัดการยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องที่มีจุดหมาย เพื่อให้้องค์การสามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้เหมาะสมและเสนอขั้นตอนการจัดการยุทธศาสตร์ไว้ ๕ ขั้นตอนคือ

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) โดยพิจารณา “จุดแข็ง-จุดอ่อน” ภายในองค์กร และ “โอกาส-อุปสรรค” จากภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ทั้งที่เป็นปัจจัยเงื่อนไขในระยะเวลาที่ผ่านมา และที่จะเป็นเงื่อนไขในอนาคต

๒. การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organization Direction) โดยพิจารณาภารกิจขององค์กร (Organizational Mission) ซึ่งเน้นเหตุผลในการมีองค์กรและเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives) ซึ่งเน้นประโยชน์ที่ได้รับจากการมีองค์กร

๓. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) โดยพิจารณาออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ

๔. การปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation) โดยดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ ให้เป็นไปอย่างราบรื่นโดยคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) และวัฒนธรรมขององค์กร (Organizational Culture) เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามที่พึงประสงค์

๕. การควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Control) โดยทำการติดตามผลการปฏิบัติงานและทำการประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

Maassen and Van Vught (๑๙๙๒) กล่าวถึงองค์ประกอบของการวางแผนยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วย ๔ ส่วนดังนี้

๑. การประเมินหรือสำรวจสภาพแวดล้อม (Environment Assessment or Scanning) เพื่อกำหนดแนวโน้มหรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดกับสถาบัน

๒. การประเมินภายในสถาบัน (Institutional Assessment) เพื่อศึกษาจุดแข็ง-จุดอ่อน ปัญหาและความสามารถของสถาบัน

๓. การประเมินค่านิยม (Values Assessment) เพื่อพิจารณาค่านิยม แรงจูงใจ และแนวคิดของบุคคลภายในสถาบันและความรับผิดชอบต่อสถาบันต่อชุมชน

๔. การสร้างแผนหลัก (Master Plan Creation) เพื่อกำหนดรูปแบบของยุทธศาสตร์หรือทิศทางของสถาบันจากปัจจัยทั้ง ๓ ขอบ ที่กล่าวข้างต้น

Thompson and Strickland (๒๐๐๓) กล่าวว่า การจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการดำเนินงาน ๕ ประการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Making) และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) ที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังนี้

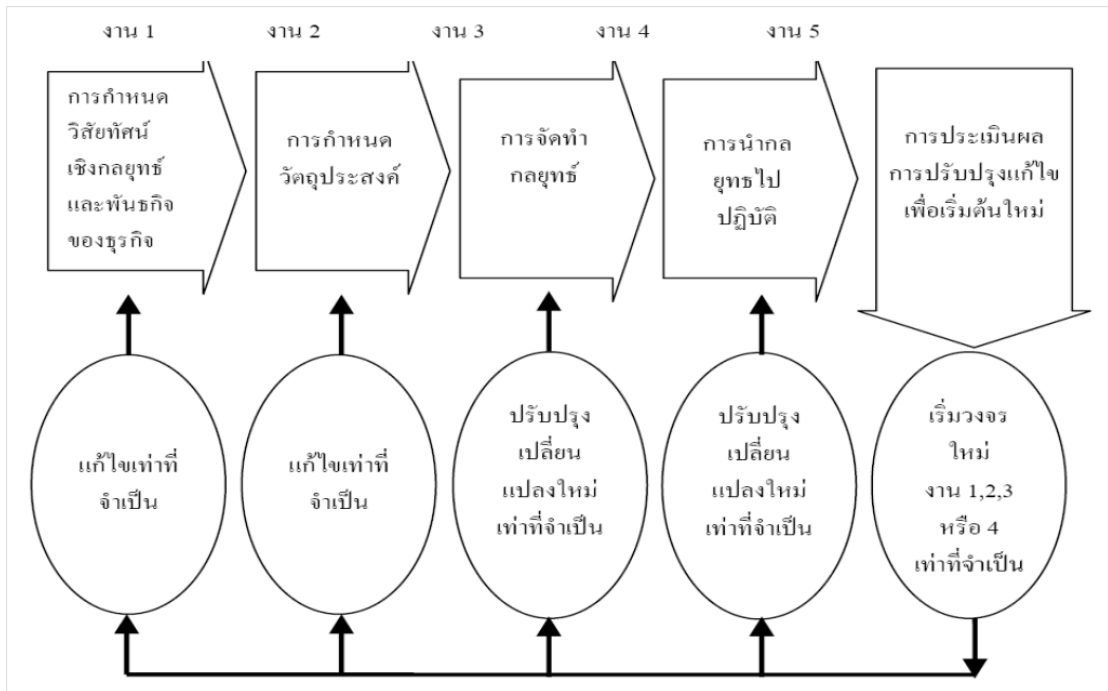
๑. การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ (forming a strategic vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางใด ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะเป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

๒. การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงยุทธศาสตร์ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

๓. การจัดทำยุทธศาสตร์ (crafting a strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

๔. การนำยุทธศาสตร์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (implementing and executing the chosen strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

๕. การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (evaluating performance and initiating corrective adjustment) การปรับปรุงแก้ไขจะเริ่มตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำยุทธศาสตร์ หรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ ดังภาพ



แผนภาพที่ ๒-๓ แสดงงานการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ๕ อย่าง (Thompson and Strickland, ๒๐๐๓)

Pearce and Robinson (๒๐๐๗) ได้ให้ความหมายของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ไว้ว่า เปนชุดของการตัดสินใจ และการกระทำที่ก่อให้เกิดผลลัพธ์ ในการจัดทำแผนและการปฏิบัติ ตามแผนที่ได้ออกแบบมา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ประกอบด้วยงานตามหน้าที่ที่สำคัญ ๙ ประการ ดังนี้

๑. การกำหนดพันธกิจของบริษัทที่ประกอบด้วย คำประกาศที่กว้าง ๆ เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย บริษัท และเป้าหมายของบริษัท

๒. ทำการวิเคราะห์เงื่อนไขภายในและกำลังความสามารถของบริษัท

๓. ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมทั่วไป และสภาพแวดล้อมของการแข่งขัน

๔. วิเคราะห์ทางเลือกของบริษัท โดยจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

๕. ระบุทางเลือกที่ปรารถนาที่สุด โดยทำการประเมินแต่ละทางเลือกให้สอดคล้องกับภารกิจของบริษัท

๖. ทำการคัดเลือกวัตถุประสงค์ระยะยาวและยุทธศาสตร์ใหญ่ (grand strategies) ที่จะบรรลุทางเลือกที่ปรารถนามากที่สุดได้

๗. พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปี (annual objectives) และยุทธศาสตร์ระยะสั้น ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาว และยุทธศาสตร์ใหญ่ที่เลือกแล้ว

๘. นำเอายุทธศาสตร์ที่เลือกสรรไว้แล้วไปปฏิบัติโดยวิธีการจัดสรรทรัพยากร

ตามงบประมาณที่วางไว้ ซึ่งมีการเน้นความเขกันใจของงานตามหน้าที่ บุคลากร โครงสร้างเทคโนโลยี และระบบการไหลรางวัล

๙. ทำการประเมินความสำเร็จของกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์ในฐานะที่เป็นปัจจัยนำเขา สำหรับการตัดสินใจในอนาคต

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (๒๕๓๙) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบและลักษณะที่สำคัญของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

๑. การมุ่งเน้นอนาคตโดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์การที่จะดำเนินต่อไปและการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตและเตรียมแผน งานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไวล่วงหน้า และเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน

๒. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์การ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

๓. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องมีการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และภายใน การวิเคราะห์ การจัดวางยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ การทบทวนและจัดวางยุทธศาสตร์ใหม่

๔. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ ทั้งองค์การมากกว่าพิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งหรือเฉพาะแผนงาน จึงมีค่อนข้างสูงและครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ว่าเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรและวนซ้ำกลับไปกลับมา (Continous and Iterative Process) เริ่มตั้งแต่การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) จนถึงขั้นการควบคุมทบทวนยุทธศาสตร์ (Strategic Control) ดังภาพ

พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ (๒๕๔๒) กล่าวถึงการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นทีม โดยเริ่มจากกระบวนการบริหารและวางแผนยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนดังนี้

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)

๒. พิจารณา Corporate Analysis

S Strength คือ จุดแข็ง

W Weakness คือ จุดอ่อน

O Opportunity คือ โอกาส

T Threat คือ ภาวะคุกคาม

๓. เลือกยุทธศาสตร์ และจัดวางยุทธศาสตร์ (Generating Strategic Alternatives)

๔. กำหนดนโยบายและแผนงานโครงการตามยุทธศาสตร์ (Action Plan)

### ๕. การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ (Implementation)

นอกจากนี้ นำเสนอขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ และแผนปฏิบัติการโดยใช้คำว่า “MVOSA”

M	=	Mission (พันธกิจ)	V	=	Vision (วิสัยทัศน์)
O	=	Obstacle (อุปสรรค)	S	=	Strategy (ยุทธศาสตร์)
A	=	Action plan (แผนปฏิบัติการ)			

พัทธรผจ วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (๒๕๔๒) ได้ให้ความหมายการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic analysis) คือ การวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เพื่อจะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ รวมทั้งสถานะขององค์กรได้อย่างชัดเจน การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่า ปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมภายนอกมีอะไรบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสขอดีต่อองค์กรอย่างไร นอกจากนี้ การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร และความสามารถที่มีอยู่ภายใน องค์กรว่ามีจุดแข็ง-จุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างไร จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์นั้นประกอบด้วย โอกาสขอดีจำกัด ที่ได้จากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง-จุดอ่อน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis-Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats) รวมทั้งข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์นี้จะเป็ข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร ถ้าองค์กรทำการกำหนดยุทธศาสตร์ที่จะใช้ โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก แล้วยุทธศาสตร์ขององค์กร ก็มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จต่ำ

สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ (๒๕๔๙) กล่าวถึงการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ว่ามีลักษณะแตกต่างกับการวางแผนโดยทั่วไป (Planning) ก็ด้วยนัยยะของคำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategic) ซึ่งจะเป็เรื่องที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ซึ่งหมายถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอุตสาหกรรมตลอดจนคู่แข่งซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจในขณะที่เป็ทั้งโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) นอกจากนี้คำว่า ยุทธศาสตร์ (Strategic) ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายในของธุรกิจ (Internal Environment) อันหมายถึง การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร สถานภาพทางการเงิน เทคโนโลยี คานิยมองค์กร บุคลากร และประเด็นอื่นๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ในด้านต่างๆ เมื่อเทียบเคียงกับคู่แข่งชั้น นอกจากนี้ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ นั้น ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการที่จะเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็การวางแผนในลักษณะที่เป็ทั้งการแก้ไข และการป้องกันปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น กลาง และยาว

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (๒๕๔๙) กล่าวถึง ยุทธศาสตร์ ความคิดเชิงยุทธศาสตร์ และการวางแผนยุทธศาสตร์ไวพอสรุได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอนมีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ โดยอาศัยความรู้ความชำนาญ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ และมีความหมายเหมือนคำว่า ยุทธศาสตร์ซึ่งเดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบ มาจากภาษา อังกฤษ Strategy ใช้ครั้งแรกในวงการทหารและการทำสงคราม หมายถึง ศิลปะในการวางแผน และการบัญชาการรบเพื่อเอาชนะศัตรู

ความคิดเชิงยุทธศาสตร์ จัดเป็นพื้นฐานความสามารถทางการคิดประการหนึ่งของมนุษย์หมายถึง ความสามารถในการหาวิธีการหรือทางเลือกที่ดีที่สุดตามสถานการณ์ที่อาจมีอุปสรรคและความไม่แน่นอน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นความคิดที่เต็มไปด้วยการค้นหาวิธีการและการวางแผนงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอน เพื่อมุ่งหมายที่จะเอาชนะ เพื่อต้องการประสบความสำเร็จบางอย่าง ความคิดเชิงยุทธศาสตร์จึงมิใช่การคิดที่ตายตัวในบทรูปแต่เป็นการคิดที่ยืดหยุ่น ในกลวิธีมีการประยุกต์พลิกแพลงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปมีการคิดเตรียมทางเลือกไวหลายทางเมื่อทางหนึ่งมีอุปสรรคก็พร้อมที่จะเลือกเดินทางใหม่ได้ทันที เพื่อสร้างความได้เปรียบฝ่ายตรงข้ามขณะที่ยังคงจุด หนาสุเป้าหมายความสำเร็จที่ตั้งไว้ คนที่มีความสามารถในการคิดเชิงยุทธศาสตร์จะแก้ปัญหาได้อย่างมีแนวโน้มประสบผลสำเร็จมากกว่าโดยตระหนักว่าการเคลื่อนจากสถานะที่มีปัญหาสู่สถานะที่ปัญหาหมดไปนั้น ต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากการตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ผิดหรือไม่ดีใหน้อยที่สุดเท่าที่สามารถทำได้ ดังนั้นจึงต้องมีการหาทางเลือก เพื่อแก้ปัญหาไวมากกว่าหนึ่งทางเลือก จากนั้นนำแต่ละทางเลือกมาประเมินผลดี ผลเสีย ในความคิดวิธีการต่างๆ ที่นำมาใช้ในการแก้ปัญหา อาจเรียกว่า การหายุทธศาสตร์เพื่อแก้ปัญหา โดยจะทำการทดลองทางเลือกหลาย ๆ ทาง โดยทางความคิดก่อนที่จะลงมือแก้ปัญหานั้นจริง ๆ

การวางแผนยุทธศาสตร์ นักคิดเชิงยุทธศาสตร์จะต้องเป็นนักวางแผนที่รอบคอบและยืดหยุ่นพร้อมเสมอสำหรับสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายที่พึงประสงค์ การวางแผนยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการที่ชี้ให้เห็นถึงวิธีการต่างๆ ที่จะต้องปฏิบัติ ช่วยให้เรามองเห็นช่องว่างระหว่างสถานะ เป้าหมายกับสถานะปัจจุบัน วาจะต้องทำอะไรบ้างจึงไปถึงเป้าหมาย เมื่อมีเป้าหมายชัดเจนและได้มีการวิเคราะห์ ประเมินสถานะของตนเองและสภาพแวดล้อมแล้ว มีการกำหนดรายละเอียดของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องกระทำในแต่ละช่วงเวลา และทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ มีการกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ยอมทำให้เราเข้าใจถึงความสำคัญมากขึ้น โดยมีการตัดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นอยู่นอกเหนือยุทธศาสตร์ออกไป แผนยุทธศาสตร์ที่ดีไม่ควรมีแผนเดียวต้องหลากหลายซึ่งโครงสร้างของการวางแผนยุทธศาสตร์อาจประกอบไปด้วย การสร้างความชัดเจนในปัญหาของเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การประเมินสถานะ การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ของสถานศึกษาการลงมือปฏิบัติในสถานการณ์จริง และการทบทวนและปรับแผนยุทธศาสตร์

สรุปได้ว่า การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นการวางแผนระยะยาวขององค์การที่มุ่งถึงการตัดสินใจกำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ขององค์การ จากการประเมินปัจจัยที่มีอิทธิพลทั้งหลายและเลือกยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน โดยการเชื่อมโยงทรัพยากรต่าง ๆ ปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์

ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

### ความสำคัญของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

จินตนา บุญบงการ และ ณีฎฐพันธ์ เจริญนนทน (๒๕๔๙) กล่าวว่า การจัดการเชิงยุทธศาสตร์มีประโยชน์ต่อองค์กร ๔ ประการ ดังนี้

๑. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

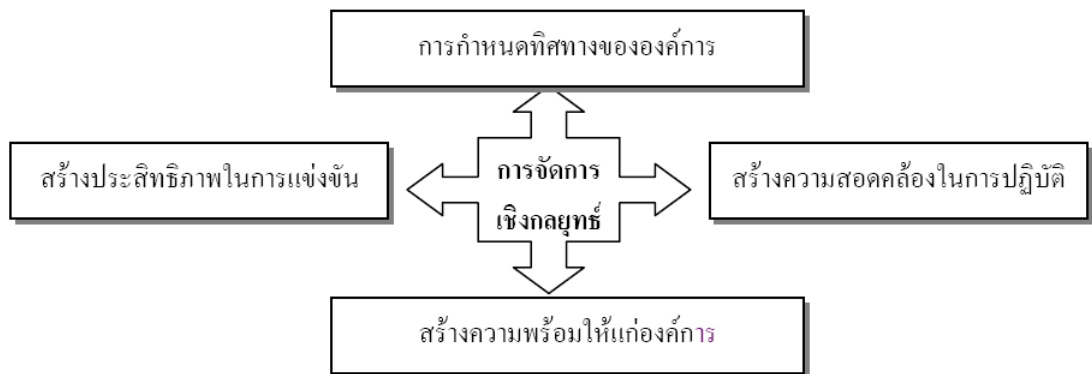
๒. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ให้ความสำคัญกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบและการควบคุมยุทธศาสตร์ขององค์กรในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

๓. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดยุทธศาสตร์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในสวนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

๔. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจาก การดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแกสมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ในเรื่องความสำคัญของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ตามที่เสนอของ จินตนา บุญบงการ และณีฎฐพันธ์ เจริญนนทน สามารถสรุปเป็นภาพประกอบได้ดังนี้





แผนภาพที่ ๒-๔ ความสำคัญของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์  
ที่มา : จินตนา บุญบงการ และณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, ๒๕๔๙

บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (๒๕๔๙) กล่าวถึงความสำคัญของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑. ช่วยให้องค์การมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การในอนาคตอย่างชัดเจน สามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานใหม่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์การ เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๓. เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนรวมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์การ

๔. ช่วยให้องค์การสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต

๕. ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และสามารถลดความเสี่ยงได้

นอกจากนี้แล้ว ยังได้กล่าวถึงประโยชน์ในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ว่ามีดังต่อไปนี้

๑. ทำให้เกิดการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การในดานระบบการบริหารที่จะเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานอันจะส่งผลดีต่อการสนองตอบความต้องการของลูกค้า

๒. ทำให้เกิดการตัดสินใจที่ดีสำหรับผู้บริหาร โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การที่ใดวางไว้ โดยจะส่งผลต่อพนักงานที่มีส่วนรวมในการกำหนดยุทธศาสตร์ให้เกิดความรู้สึกที่พึงพอใจ

๓. ทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมองภาพของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อประเมินสถานการณ์อย่างต่อเนื่อง

๔. ทำให้เกิดการเตรียมความพร้อมเพื่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อันอาจจะส่งผลต่อธุรกิจ ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ ๓ C คือ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Change) ความต้องการของลูกค้า (Customer) และเปรียบเทียบการแข่งขันทางธุรกิจ

(Competition)

Pearce and Robinson (๒๐๐๗) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

การใช้การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ไปดำเนินงาน จะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งในด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนรวมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (behavioral consequences) ในแง่ของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่งกล่าวคือทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พรอมที่จะอุทิศตน อุทิศเวลา มุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวเหล่านี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงของการจัดการ ดังนั้น ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

ที่ถูกต้อง จึงไม่ควรใช้เกณฑ์การประเมินผลด้านการเงิน (financial evaluation criteria) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรจะใช้เกณฑ์การประเมินที่ไม่ใช่การเงิน (nonfinancial evaluation criteria) อีกด้วย นั่นคือ เกณฑ์อันเกิดจากผลประโยชน์เชิงพฤติกรรม (behavior-based effects) ดังกล่าวมาแล้ว เพราะอันที่จริงการที่ฝ่ายบริหารระดับสูงได้ใช้มาตรการที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายมีพฤติกรรมในเชิงบวกก็มีส่วนช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินเช่นเดียวกัน ดังนั้น ประโยชน์ของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์นอกจากจะเพิ่มความสามารถด้านการทำกำไรแล้ว ยังมีประโยชน์ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร (behavioral effects) ทำให้เกิดผลดีต่อบริษัทหลายประการ ดังนี้

๑. กิจกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ มีส่วนช่วยป้องกันมิให้บริษัทเกิดปัญหาต่าง ๆ ได้มาก ผู้จัดการซึ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนใจด้านการวางแผน จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารูสึกว่าเป็นหน้าที่ของตนที่จะต้องเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการวางแผน ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่จะสนใจด้านอื่นๆ

๒. การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ โดยอาศัยกลุ่ม อันเกิดจากมุมมองของสมาชิกของกลุ่มที่มีความรู้ความชำนาญหลายสาขามารวมตัดสินใจ จะทำให้เกิดแนวทางการจัดทำยุทธศาสตร์ที่หลากหลาย และผ่านการเลือกสรรนำยุทธศาสตร์ไปใช้ที่เหมาะสม เพราะผ่านการกลั่นกรองที่ดี

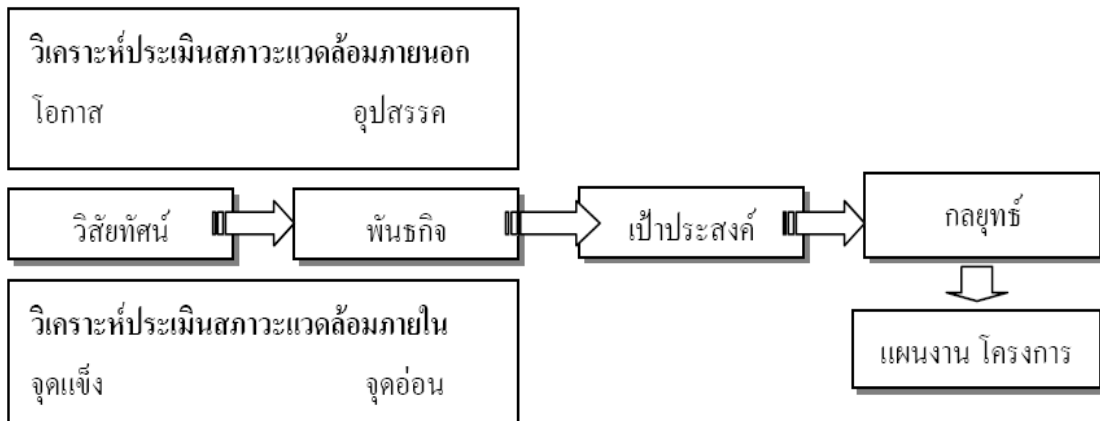
๓. การให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการจัดทำยุทธศาสตร์ ทำให้พวกเขาเข้าใจในความ สัมพันธ์ระหว่างผลิตภาพกับรางวัล (productivity-reward relationship) เป็นอย่างดี นั่นคือ รู้ว่าหากผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ผลตอบแทนที่ได้รับคืออะไรในทุกๆ แผน จะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานที่ดี และในขณะเดียวกันก็จะส่งผลให้ผลิตภาพเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ขวัญกำลังใจสูงจะนำไปสู่ผลิตภาพที่สูงขึ้นด้วย” หรือ “High morale leads to high productivity”

๔. การเกิดช่องว่าง หรืองานซ้ำซ้อนกันในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคล และกลุ่มผู้ทำงานจะลดลง เพราะการที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ร่วมกัน จะทำให้แต่ละคน รูปทบาทและหน้าที่ของตนที่ชัดเจน

๕. การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) จะลดลง จากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำยุทธศาสตร์ ย่อมทำให้เขาเกิดความพอใจจากการตัดสินใจของเขาเอง จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะยอมรับและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

### กระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์

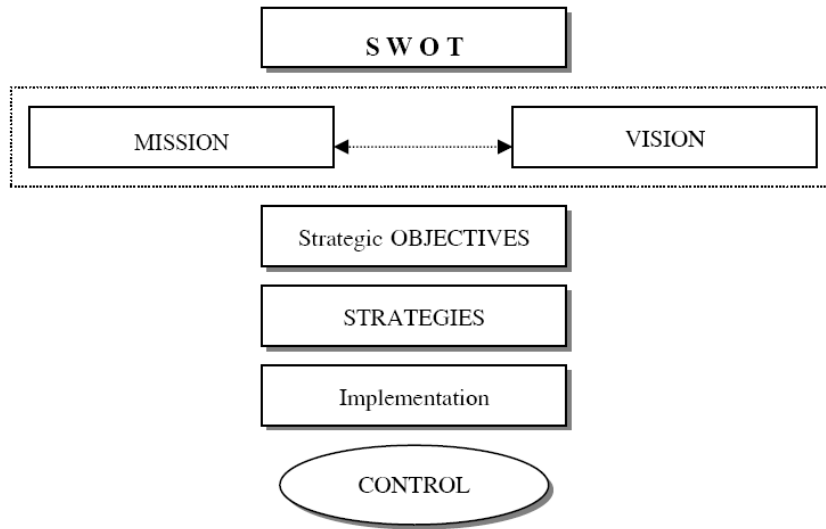
สมรศรี แจ่มสุวรรณ (๒๕๔๘) ได้ทำการสรุปถึงยุทธศาสตร์และกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ไว้ว่า ยุทธศาสตร์ (Strategy) เป็นรูปแบบการกระทำ หรือแผนต่าง ๆ ที่มอบหมายให้นักบริหารรับผิดชอบเพื่อดำเนินงาน ทั้งส่วนงานประจำหรืองานโครงการ หรือเป็นการกำหนดวิธีการในการดำเนินงานหรือปฏิบัติเพื่อเอาชนะอุปสรรคหรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ และมีกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ดังนี้



แผนภาพที่ ๒-๕ กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

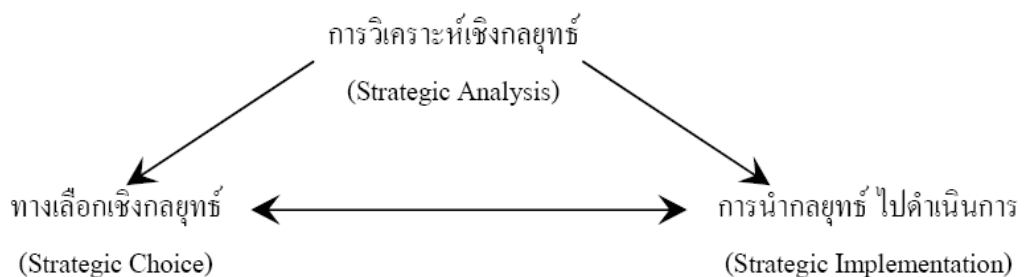
ที่มา : สมรศรี แจ่มสุวรรณ, ๒๕๔๘

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (๒๕๔๙) กล่าวถึง การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO ว่าการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) คือการจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Objectives-MBO) อย่างหนึ่งจะพิเศษก็ตรงที่ “วัตถุประสงค์” นั้น ได้รับการทบทวนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Objectives) ขั้นตอนสำคัญจึงเริ่มต้นที่การประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) ของธุรกิจหรืออุตสาหกรรม แล้วไปสิ้นสุดที่การนำเอายุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Implementation) และประเมินผล (Evaluation and Control) ดังภาพ



แผนภาพที่ ๒-๖ การจัดการเชิงยุทธศาสตร์  
 ที่มา : บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, ๒๕๔๙

สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์ (๒๕๔๙) ได้กล่าวถึงโครงสร้างในการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ว่าประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Choice) และการดำเนินการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) โดยองค์ประกอบทั้งสามเรียกรวมกันว่า “โครงสร้างของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์” (Strategic Management Process) ดังแผนภาพที่ ๙

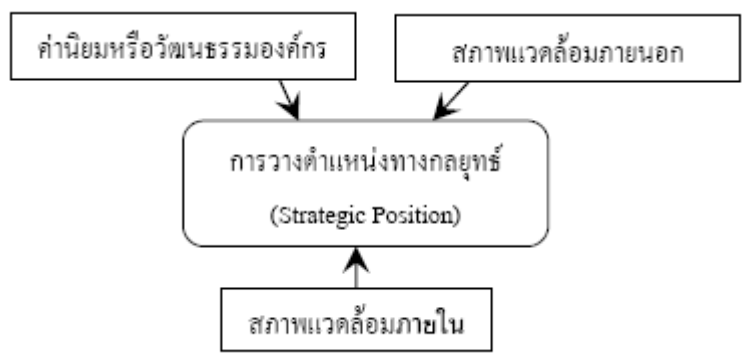


แผนภาพที่ ๒-๗ กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์  
 ที่มา : สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, ๒๕๔๙

๑. การวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ หรือเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง เศรษฐกิจสังคม ธุรกิจ ที่จะกระทบต่อองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์เพื่อที่จะดูผลกระทบที่จะเป็น

ทั้งโอกาส (Opportunity) และภัยอันตราย (Threat) และยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร อันหมายถึงการวิเคราะห์โครงสร้าง ทรัพยากรขององค์กร เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) นอกจากนี้ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กร ซึ่งจะเป็เหมือนโอกาสและข้อจำกัดในการที่จะดำเนินมาตรการที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลงเป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์นี้ ก็คือ การวางตำแหน่งทางธุรกิจ (Strategic Position) ดังแผนภาพที่ ๑๐ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การวางตำแหน่งทางธุรกิจซึ่งเป็หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์นั้นก็คือ การที่จะดำเนินมาตรการหรือการกำหนดทิศทางของธุรกิจโดยคำนึงถึงโอกาสและภัยอันตรายจากการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานของการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนความเป็นไปได้และความสอดคล้องของวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กรนั่นเอง ซึ่งประกอบด้วย

- ๑.๑ การวิเคราะห์ค่านิยม (Expectation, objectives, and power)
- ๑.๒ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (The environment)
- ๑.๓ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Resources)



แผนภาพที่ ๒-๘ กรอบการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์  
ที่มา : สมชาย ภคภาสนวิวัฒน์, ๒๕๔๙

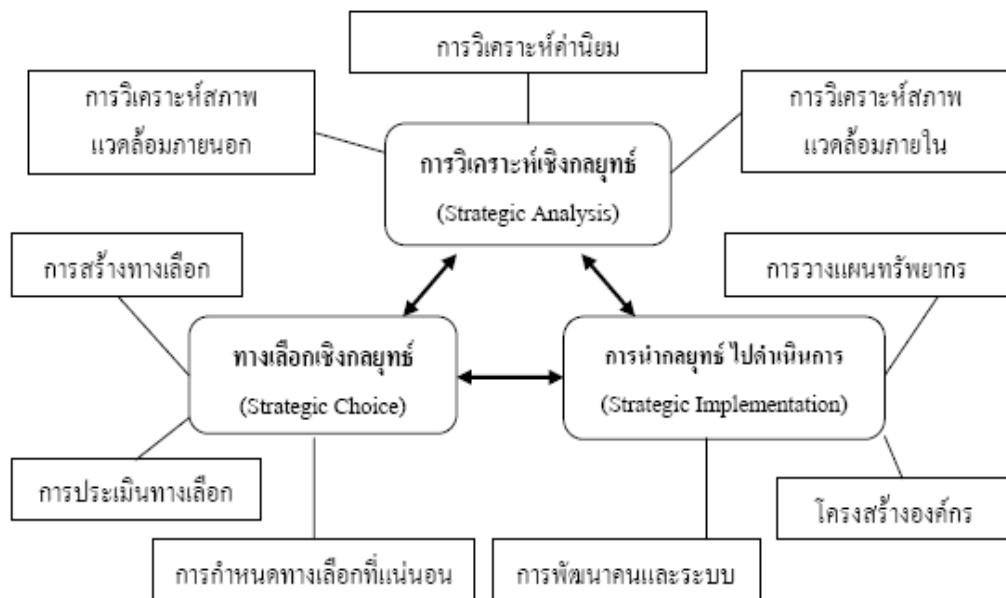
๒. ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Choice) เป็นการกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางเพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางยุทธศาสตร์ (Strategic Direction) หรือการกำหนดทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์นั้นก็คือแนวทางยุทธศาสตร์ในด้านต่างๆ และคัดเลือกยุทธศาสตร์หรือทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งจะประกอบด้วยทางเลือกของยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) ซึ่งประกอบด้วย

- ๒.๑ การกำหนดทางเลือกที่แน่นอน (Selection of strategy)
- ๒.๒ การสร้างทางเลือก (Generation of options)
- ๒.๓ การประเมินทางเลือก (Evaluation of options)

๓. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) เป็นการนำยุทธศาสตร์ไปดำเนินการเป็นรูปธรรมหลังจากได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์และก็ได้มีการนำยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดนั้นไปปฏิบัติและประเมินผล ซึ่งประกอบด้วย

- ๓.๑ การวางแผนทรัพยากร (Resources planning)
- ๓.๒ โครงสร้างองค์กร (Organization structure)
- ๓.๓ การพัฒนาคนและระบบ (People and systems)

จากแนวคิดของ สมชาย ภาคภาสนวิวัฒน์ (๒๕๔๙) สามารถสรุปองค์ประกอบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ได้ดังนี้



แผนภาพที่ ๒-๙ องค์ประกอบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ที่มา : สมชาย ภาคภาสนวิวัฒน์, ๒๕๔๙

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (๒๕๔๙) กล่าวว่า กระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่

- ๑. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) เป็นการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เพื่อกำหนดองค์ประกอบต่อไปนี้
  - ๑.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)
  - ๑.๒ ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)
  - ๑.๓ เป้าประสงค์/ตัวชี้วัด (Goal: KPI and Target)
  - ๑.๔ ยุทธศาสตร์ย่อย (Strategies)

๒. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) ซึ่งกิจกรรมจะประกอบด้วย

๒.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan)

๒.๒ การประเมินความเสี่ยงและการบริหารจัดการ (Risk Assessment and Management)

๒.๓ การจัดทำข้อเสนอเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Blueprint for Change) ในด้าน

๒.๓.๑ ด้านโครงสร้าง (Structure)

๒.๓.๒ ด้านกระบวนการและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Process and Information Technology)

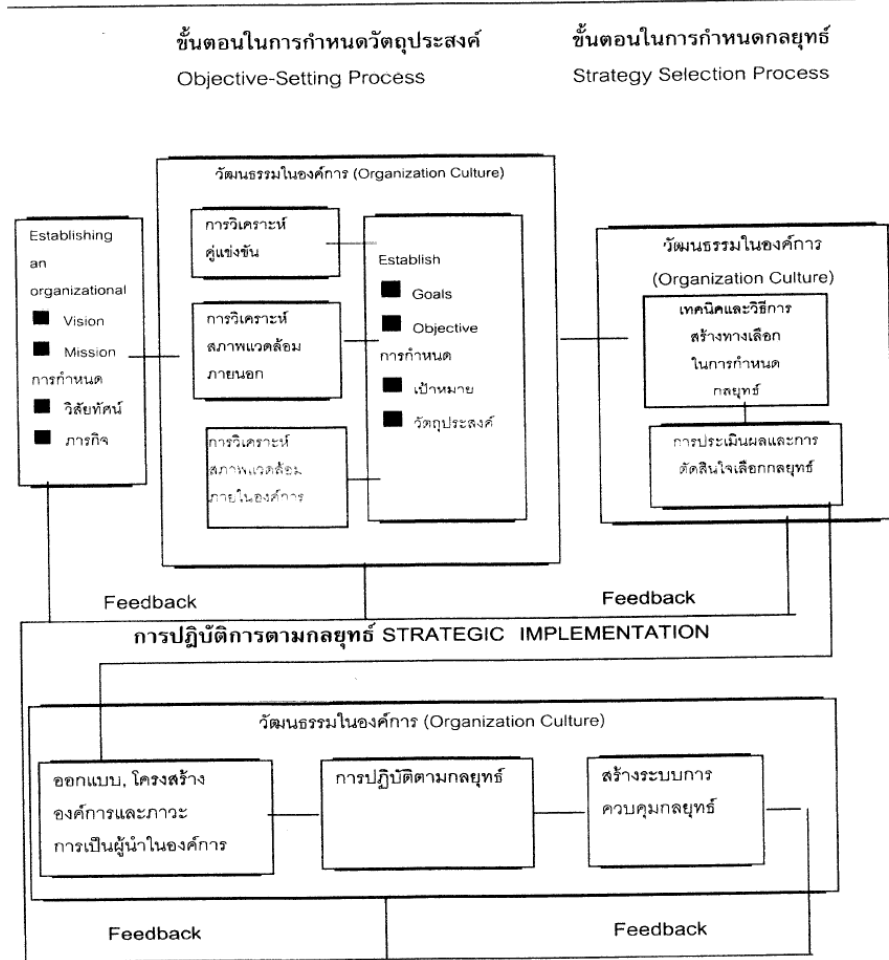
๒.๓.๓ ด้านบุคลากรและวัฒนธรรมองค์กร (People and Culture)

๒.๓.๔ ด้านกำหนดระเบียบหรือแนวปฏิบัติ (Rule and Regulation)

๓. การควบคุมและประเมินผล (Strategic Control) เป็นการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้น เพื่อการตัดสินใจที่จะดำเนินการต่อไปหรือ ล้มเลิกการดำเนินการตามยุทธศาสตร์

วิจิต อุ๋อัน (๒๕๔๙) ได้กล่าวถึงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) ว่าประกอบด้วย ๒ ขั้นตอน ดังภาพ

การกำหนดกลยุทธ์ STRATEGIC FORMULATION



แผนภาพที่ ๒-๑๐ ขั้นตอนและวิธีการในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์  
ที่มา : วิจิต อูอน, ๒๕๔๙

๑. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) เป็นขั้นตอนหรือวิธีการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการตัดสินใจ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- ๑.๑ กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายหลักของบริษัท
- ๑.๒ กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว เพื่อที่จะทำให้บรรลุภารกิจหลักขององค์กร
- ๑.๓ ประเมินผลและเลือกใช้ยุทธศาสตร์ โดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร



๒. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนในการปฏิบัติภายใต้โครงสร้างขององค์การ ระบบขององค์การ และกระบวนการในการจัดองค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่บริษัทได้ตัดสินใจเลือก โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

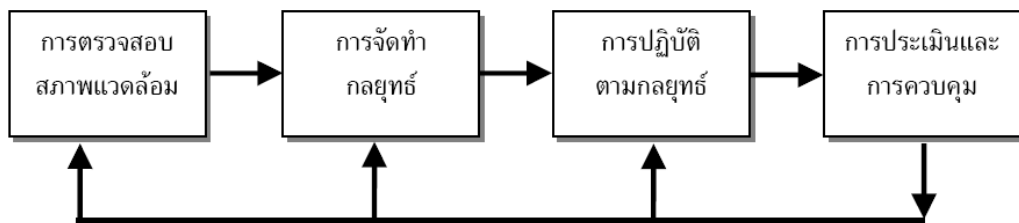
๒.๑ ออกแบบโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ พร้อมทั้งจัดหาบุคคลในองค์การที่มีภาวะผู้นำ มาเป็นผู้นำในการดำเนินยุทธศาสตร์

๒.๒ สร้างวิธีการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ โดยจัดทำแผนงบประมาณ ตลอดจนพัฒนาระบบการจูงใจ เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

๒.๓ สร้างระบบควบคุมวิธีการดำเนินยุทธศาสตร์ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

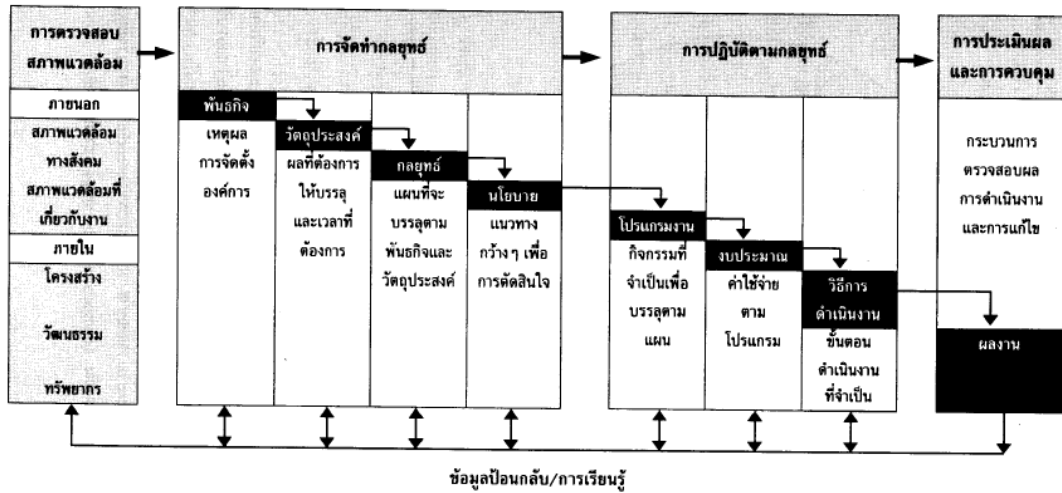
Wheelen and Hunger (๒๐๐๘) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Basic elements of strategic management process) ๔ ประการ ดังนี้

๑. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning)
๒. การจัดทำยุทธศาสตร์ (strategy formulation)
๓. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (strategy implementation)
๔. การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control)



แผนภาพที่ ๒-๑๑ องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์  
ที่มา : Wheelen and Hunger, ๒๐๐๘

องค์ประกอบทั้ง ๔ นี้ มีความสัมพันธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกันดังแผนภาพที่ ๒-๑๒ และแต่ละองค์ประกอบ มีรายละเอียดเพิ่มเติมดังภาพ



แผนภาพที่ ๒-๑๒ ตัวแบบของการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Wheelen and Hunger, ๒๐๐๘)

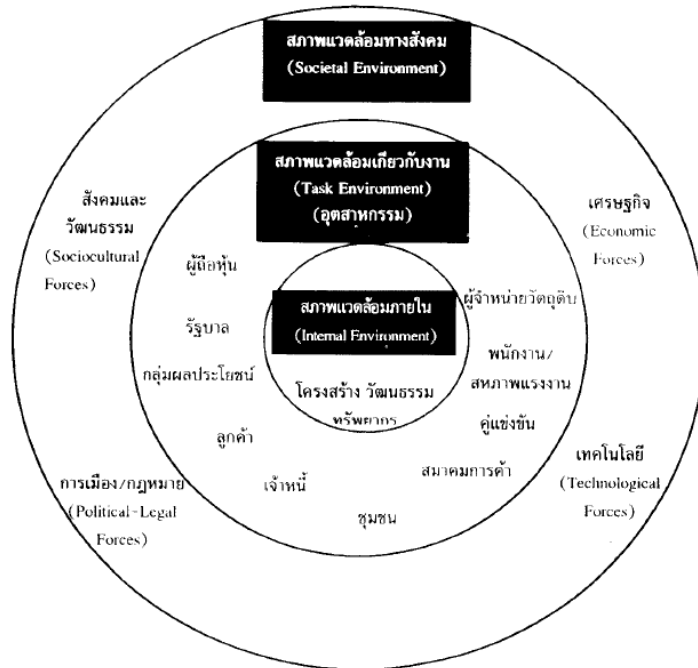
๑. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning)

กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และ ประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้รับทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าว จะเป็น ตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุด คือ การใช้วิธี ที่เรียกว่า SWOT Analysis คือ

- S = Strength (จุดแข็ง)
- W = Weaknesses (จุดอ่อน)
- O = Opportunities (โอกาส)
- T = Threats (อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environmental) เป็นการวิเคราะห์ ปัจจัยตัวแปรสองตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์การ ปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Top Management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น

เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (task environment) และปัจจัยทางสังคม (social environment) ดังแผนภาพที่ ๒-๑๓



แผนภาพที่ ๒-๑๓ ปัจจัยตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อม  
ที่มา : Wheelen and Hunger, ๒๐๐๘

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) ของบริษัทนั้น เป็นการวิเคราะห์อีกสองตัวแปร คือ จุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัทก็ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง (structure) วัฒนธรรม (culture) และทรัพยากร (resources) ของบริษัท จุดแข็งของบริษัทที่สำคัญจะกลายเป็น ความสามารถหลัก (core competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ของบริษัท

## ๒. การจัดทำยุทธศาสตร์ (strategy formulation)

การจัดทำยุทธศาสตร์ คือการจัดทำแผนระยะยาว (long-range plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาหรืออุปสรรคที่เผชิญอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งต้องสอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนของบริษัท การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจของบริษัท (corporate mission) การกำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนายุทธศาสตร์ (strategies) และการกำหนดนโยบาย (policies) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน

๒.๑ พันธกิจ (mission) พันธกิจขององค์การ คือ ความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์การได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า บริษัทมีอะไรที่จะเสนอให้แก่สังคม ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจนซึ่งต่างจากบริษัทอื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขต

ของการดำเนินงานของบริษัทอันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ ที่นำเสนอต่อตลาดรวมถึงปรัชญาของบริษัท (firm's philosophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าบริษัทจะดำเนินธุรกิจ อย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย โดยสรุปก็คือพันธกิจขององค์การจะบอกให้เราทราบว่าเราคือใคร เราทำอะไร และเราอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต

๒.๒ วัตถุประสงค์ (objectives) วัตถุประสงค์คือเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (end results) ซึ่งองค์การต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์การต้องการให้ประสบผลสำเร็จ อะไร (what) และเมื่อไร (when) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของปริมาณ (quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจนสามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจอีกด้วย

ส่วนคำว่า เป้าหมายหรือเป้าประสงค์ (goals) ซึ่งบางครั้งมักจะใช้แทนกันได้กับคำว่า วัตถุประสงค์ (objectives) แต่อย่างไรก็ตามในที่นี้มีความหมายที่แตกต่างกัน คือ เป้าหมายเป็นสิ่งที่องค์การต้องการบรรลุผลในระยะยาว แต่ไม่ได้ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในเชิงปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดด้านเวลาว่าจะให้สำเร็จเมื่อใดด้วย เช่น “เพื่อเพิ่มความสามารถทางการทำกำไรให้สูงขึ้น” จากข้อความนี้จะเห็นว่าเป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์ เพราะข้อความไม่ได้บอกไว้ว่าต้องการให้บริษัททำกำไรเพิ่มขึ้นเท่าใดในปีหน้า เป็นต้น สำหรับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ บริษัทส่วนใหญ่มักจะนิยมกำหนดประเด็นดังนี้

- ความสามารถในการทำกำไร (กำไรสุทธิ)
- ประสิทธิภาพ (ต้นทุนต่ำ ฯลฯ)
- เป็นผู้นำทางการตลาด (ส่วนแบ่งตลาด)
- เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี
- ความอยู่รอด (ไม่ล้มละลาย)
- ความมั่นคงแก่ผู้ถือหุ้น
- การมีชื่อเสียง

๒.๓ ยุทธศาสตร์ (strategies) ยุทธศาสตร์ของบริษัท คือ แผนแม่บท (master plan) ที่บริษัทจัดทำขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร ยุทธศาสตร์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด เช่น ภายหลังการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว บริษัททราบว่า บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากบริษัทยังคงใช้ยุทธศาสตร์ขยายเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่แตกต่างออกไป (diversification) ในกรณีเช่นนี้ บริษัทอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไป เพื่อนำเงินมาทุ่มลงทุนในหน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิมที่ฝ่ายจัดการเห็นว่ามีโอกาสเจริญเติบโตมากกว่า เป็นต้น

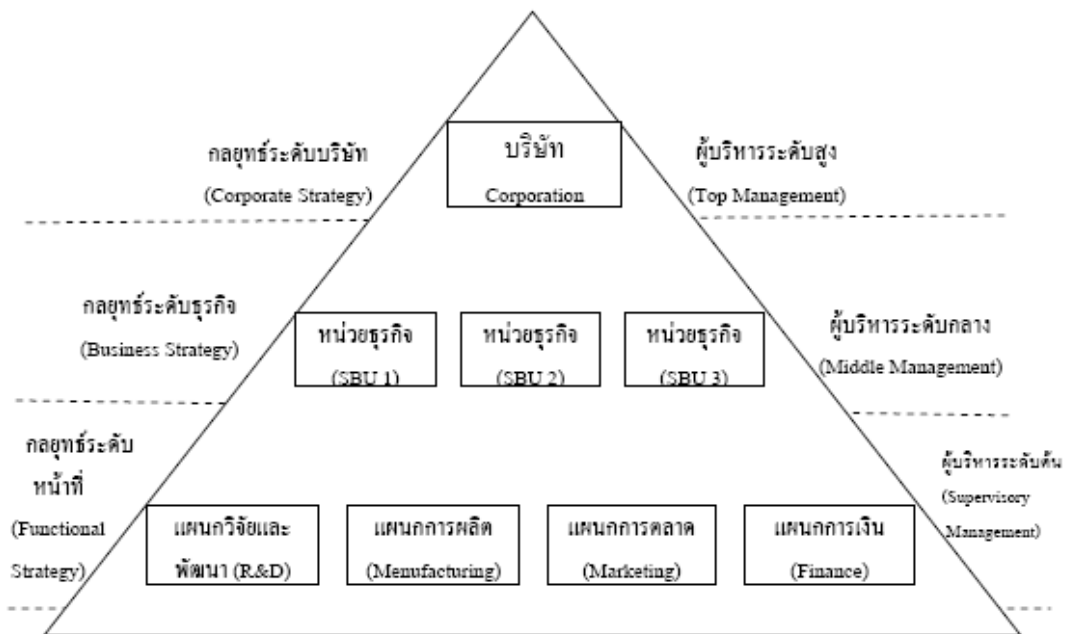
ระดับของยุทธศาสตร์ทางธุรกิจโดยทั่วไป แบ่งออกได้ ๓ ระดับ คือ

๑. ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท (corporate strategy) เป็นแผนยุทธศาสตร์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานของบริษัทโดยรวม ที่ฝ่ายบริหารระดับสูง (top management) มีต่อหน่วยธุรกิจต่าง ๆ (strategic business unit: SBU) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์ (products line) ว่ามีทัศนคติ ที่จะดำเนินงานต่อไปอย่างไร โดยทั่วไปจะมี ๓ ทาง คือ หน่วยธุรกิจใดควรรักษา

สภาพเดิม (stability) หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (growth) และ หน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (retrenchment)

๒. ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจ (business strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่จัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า “เราจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ได้อย่างไร” ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (middle management) เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาด (market segment) ที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน ยุทธศาสตร์ในระดับธุรกิจที่นิยมใช้กันคือ ยุทธศาสตร์การแข่งขัน (competitive strategy) หรือ ยุทธศาสตร์ความร่วมมือ (cooperative strategy)

๓. ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (functional strategy) หรือยุทธศาสตร์ปฏิบัติการ (operational strategy) เป็นยุทธศาสตร์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ตัวอย่างยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นภายในแผนกการตลาด (marketing) แผนกการผลิต (manufacturing) แผนกวิจัยและพัฒนา (research and development : R&D) และแผนกทรัพยากรมนุษย์ (human resources) เป็นต้น



แผนภาพที่ ๒-๑๔ ระดับชั้นของยุทธศาสตร์ (Hierarchy of Strategy)

ที่มา : Wheelen and Hunger, ๒๐๐๘

บริษัทต่างๆ จะใช้ยุทธศาสตร์ทั้งสามประเภทพร้อมกันไปในเวลาเดียวกันก็ได้ ลำดับชั้นของยุทธศาสตร์ (hierarchy of strategy) คือการจัดยุทธศาสตร์รวมเป็นกลุ่ม ๆ แยกออกเป็น ๓ กลุ่ม ตามระดับของการบริหารงานในองค์กร คือ ยุทธศาสตร์ระดับบริษัท จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง (top management) ยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจจะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง (middle management) และยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (supervisory or operational management)

๒.๔ นโยบาย (policies) นโยบายคือแนวทางกว้าง ๆ (broad guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์กับการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน บริษัทใช้นโยบายเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัทตัดสินใจดำเนินการและปฏิบัติการต่าง ๆ สอดคล้องสนับสนุน เป็นไปตามพันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objectives) และยุทธศาสตร์ (strategies) ของบริษัท

๓. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (strategy implementation) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการดำเนินงานนำยุทธศาสตร์และนโยบายที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (programs) จัดทำงบประมาณ (budgets) และวิธีดำเนินงาน (procedures) ในขั้นนี้อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โครงสร้าง และระบบการจัดการทั้งหมดทั่วทั้งองค์กรก็ได้ การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (middle and lower level manager) เท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูง (top management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (day-to-day decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้

๓.๑ โปรแกรมดำเนินงาน (programs) คือ ข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่าง ๆ (activities and steps) ที่จำเป็นต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย โดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียว โปรแกรมดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร หรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

๓.๒ จัดทำงบประมาณ (budgets) คือข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

๓.๓ และวิธีดำเนินงาน (procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่างๆ จะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

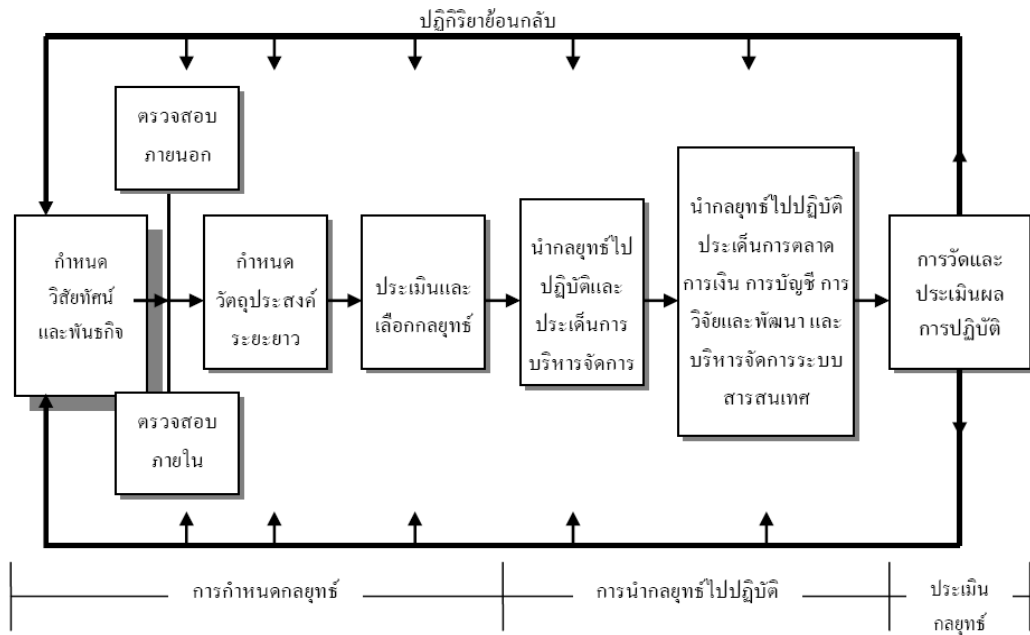
๔. การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control)

การประเมินผลและการควบคุม เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบดูว่าผลการปฏิบัติงานจริง (actual performance) กับผลการดำเนินงานที่มุ่งหวัง (desired performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไขให้ถูกต้อง (take corrective action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไป

ถึงแม้ว่าการประเมินและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญ ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนยุทธศาสตร์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในคราวต่อไป

David (๒๐๐๗) ได้เสนอตัวแบบของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ดังแผนภาพที่ ๑๗ ซึ่งได้แก่

๑. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) กิจกรรมจะประกอบด้วย
  - ๑.๑ การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ (Develop Vision and Mission Statement)
  - ๑.๒ การตรวจสอบภายนอก (Perform External Audit)
  - ๑.๓ การตรวจสอบภายใน (Perform Internal Audit)
  - ๑.๔ การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (Establish Long-Term Objectives)
  - ๑.๕ การประเมินและเลือกยุทธศาสตร์
๒. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) กิจกรรมจะประกอบด้วย
  - ๒.๑ นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประเด็นการบริหารจัดการ (Implement Strategies-Management Issues)
  - ๒.๒ นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประเด็นการตลาด การเงิน การบัญชี การวิจัย และพัฒนาและบริหารจัดการ
๓. การประเมินผล (Strategic Evaluation) กิจกรรมจะประกอบด้วย
  - ๓.๑ การวัดและประเมินผลการปฏิบัติ (Measure and Evaluate Performance)

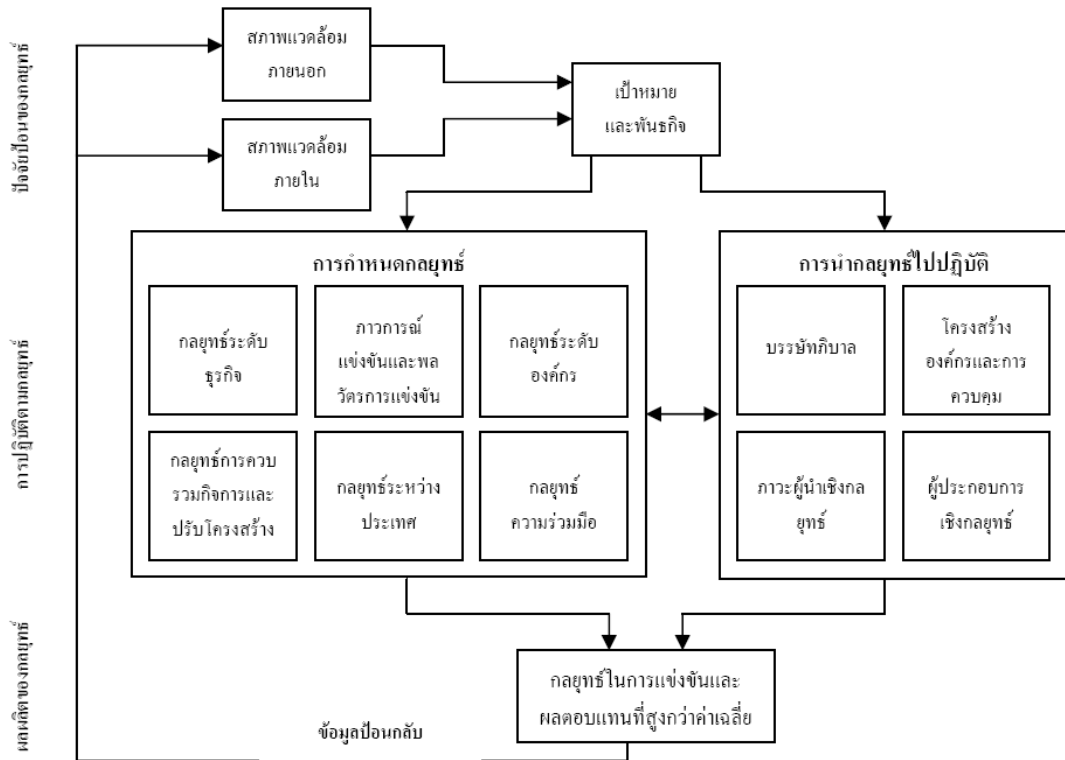


แผนภาพที่ ๒-๑๕ ตัวแบบการบริหารเชิงยุทธศาสตร์

ที่มา : David, ๒๐๐๗

Hitt, Ireland, and Hoskisson (๑๙๙๙) ได้กล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ไว้อย่างน่าสนใจว่า ประกอบด้วย ปัจจัยป้อนของยุทธศาสตร์ (Strategic Inputs) การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Actions) และผลผลิตของยุทธศาสตร์ (Strategic Outcomes) ดังนี้





**แผนภาพที่ ๒-๑๖** กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

ที่มา : Hitt, Ireland, and Hoskisson, ๑๙๙๘

ขั้นที่ ๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

ตามแนวคิดของเซอร์โตและปีเตอร์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคามและโอกาสขององค์กรในปัจจุบันและในอนาคต ที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมายในที่นี้สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นชุด (Set) ของ องค์ประกอบทั้งหมดภายนอก และภายในองค์กร อาจมีผลต่อความก้าวหน้าขององค์กร ในการที่จะไปสู่เป้าหมาย

ขั้นที่ ๒ การสร้างทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction) หรือกำหนดแนวรุก (Thrust) ขององค์กร

ตัวบ่งชี้ทิศทางขององค์กรมี ๒ ตัวคือ พันธกิจ (Mission) ขององค์กร และวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กร “พันธกิจขององค์กร” คือจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลว่าทำไมองค์กรจึงคงอยู่ (Exists) ส่วน “วัตถุประสงค์” คือเป้าหมาย (Target) ที่องค์กรได้ เลือกแล้ว กระบวนการสร้างทิศทางขององค์กรประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๓ ขั้นตอนคือ

๑. การไตร่ตรองผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Reflecting on the results of an environmental analysis)

๒. การสร้างพันธกิจขององค์การที่เหมาะสม (Establishing an appropriate organizational mission)

๓. การสร้างวัตถุประสงค์ขององค์การที่เหมาะสม (Establishing appropriate organization objectives)

ขั้นตอนย่อยที่ ๒ นี้ เป็นผลมาจากการไตร่ตรองในขั้นตอนย่อยที่ ๑ เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์การ การกำหนดพันธกิจที่เหมาะสมจะเพิ่มโอกาสของการอยู่รอดในระยะยาวให้แก่สถาบัน ซึ่งหลังจากนั้นจะสามารถดำเนินการในขั้นตอนย่อยที่ ๓ ได้โดย

๑. วิเคราะห์แนวโน้มที่สำคัญของสภาพแวดล้อม
๒. พัฒนาวัตถุประสงค์โดยภาพรวมของสถาบัน
๓. สร้างวัตถุประสงค์ย่อยๆ เป็นลำดับขั้น

ขั้นที่ ๓ การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)

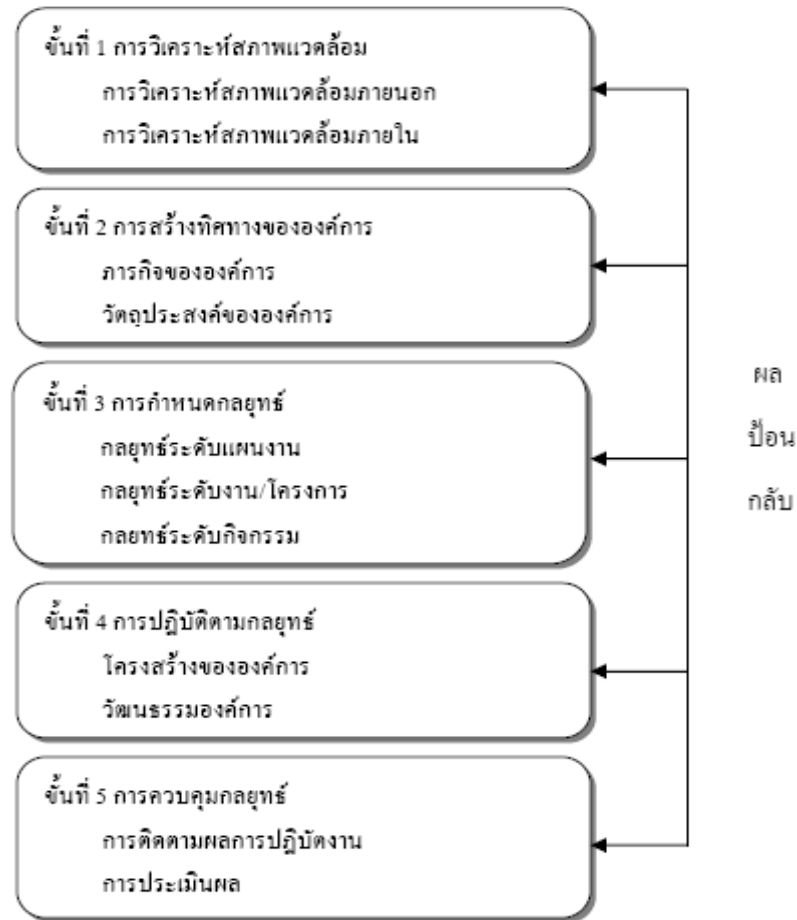
การกำหนดยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการออกแบบและเลือกยุทธศาสตร์ ซึ่งนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ วิธีการที่ใช้ในขั้นตอนนี้อาจทำได้หลายแนวทาง เช่น การวิเคราะห์คำถามวิกฤต (Critical Question Analysis) การวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน-โอกาส-ภาวะคุกคาม (SWOT) วิธีเมตริกซ์ของ BCG (Boston Consulting Group Growth-Share Matrix) และวิธีเมตริกซ์ภาพฉายหลายองค์ประกอบของ G.E. (General Electric's Multifactor Portfolio Matrix) เป็นต้น

ขั้นที่ ๔ การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ในองค์การ (Implementing Organizational Strategy)

ขั้นตอนนี้เป็นการนำ กลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องมีความคิดที่ชัดเจนในหลาย ๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้ยุทธศาสตร์ใหม่องค์การจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการ อย่่างไรกับ “วัฒนธรรมองค์การ” เพื่อเป็นหลักประกันว่า การใช้ยุทธศาสตร์นี้จะประสบความสำเร็จ

ขั้นที่ ๕ การควบคุมยุทธศาสตร์ (Strategic Control) ขั้นตอนนี้เน้นที่การควบคุมและประเมินยุทธศาสตร์การจัดการที่ใช้ เพื่อพิสูจน์ และรับรองคุณภาพของยุทธศาสตร์การจัดการนั้น

กระบวนการจัดการยุทธศาสตร์ของเซอร์โต และปีเตอร์ (Certo and Peter, ๑๙๙๑) สามารถสรุปได้ดังนี้

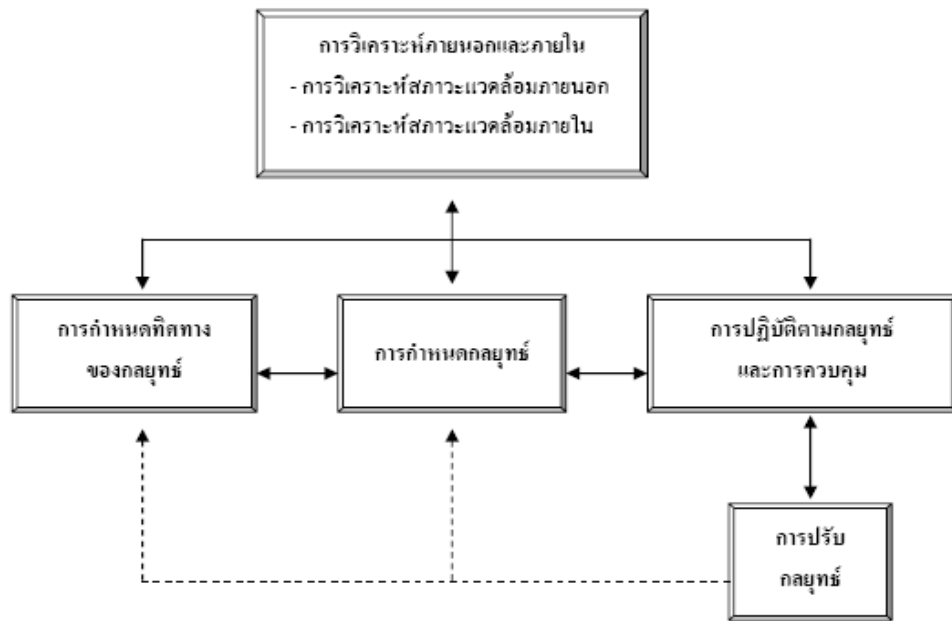


แผนภาพที่ ๒-๑๗ กระบวนการจัดการยุทธศาสตร์

ที่มา : Certo and Peter, ๑๙๙๑

Harrison and St. John (๒๐๐๘) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) ว่าประกอบด้วย ๕ ขั้นตอน (ดังแผนภาพที่ ๒๐) คือ

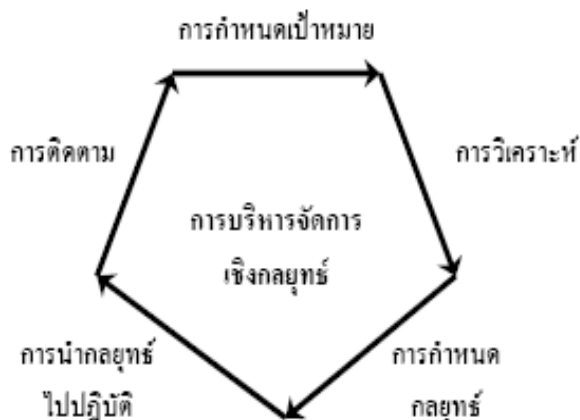
๑. การวิเคราะห์ภายนอกและภายใน (External and Internal Analysis) ประกอบด้วย
  - ๑.๑ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment)
  - ๑.๒ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
๒. การกำหนดทิศทางของยุทธศาสตร์ (Strategic Direction)
๓. การกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
๔. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์และการควบคุม (Strategic Implementation and Control)
๕. การปรับยุทธศาสตร์ (Strategic Restructuring)



แผนภาพที่ ๒-๑๘ กระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์  
ที่มา : Harrison and St. John, ๒๐๐๘

Scribner (๒๐๐๐) ได้กล่าวถึง ห้าเหลี่ยมเพชรในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Five Facets of Strategic Management) ไว้ว่าประกอบด้วย ๕ ขั้นตอนดังต่อไปนี้

๑. การกำหนดเป้าหมาย (Goals Setting)
๒. การวิเคราะห์ (Analysis)
๓. กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formation)
๔. การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
๕. การติดตาม (Strategy Monitoring)



แผนภาพที่ ๒-๑๙ ห้าเหลี่ยมเพชรในการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์

ที่มา : Scribner, ๒๐๐๐

Benjamin L. Crosby (๑๙๙๑) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) ไว้พอสรุปได้ ๙ ขั้นตอน ดังนี้

๑. ตกลงและริเริ่มร่วมกันเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Agreement on and initiation of the strategic management process)

๒. กำหนดพันธกิจองค์กร วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน (Identification and clarification of the organization's mission, objectives, and current strategies)

๓. บอกจุดแข็งและจุดอ่อนจากการวิเคราะห์ภายในองค์กร (Identification of the organization's internal strengths and weaknesses)

๔. ประเมินอันตรายและโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก (Assessment of the threats and opportunities from the external environment)

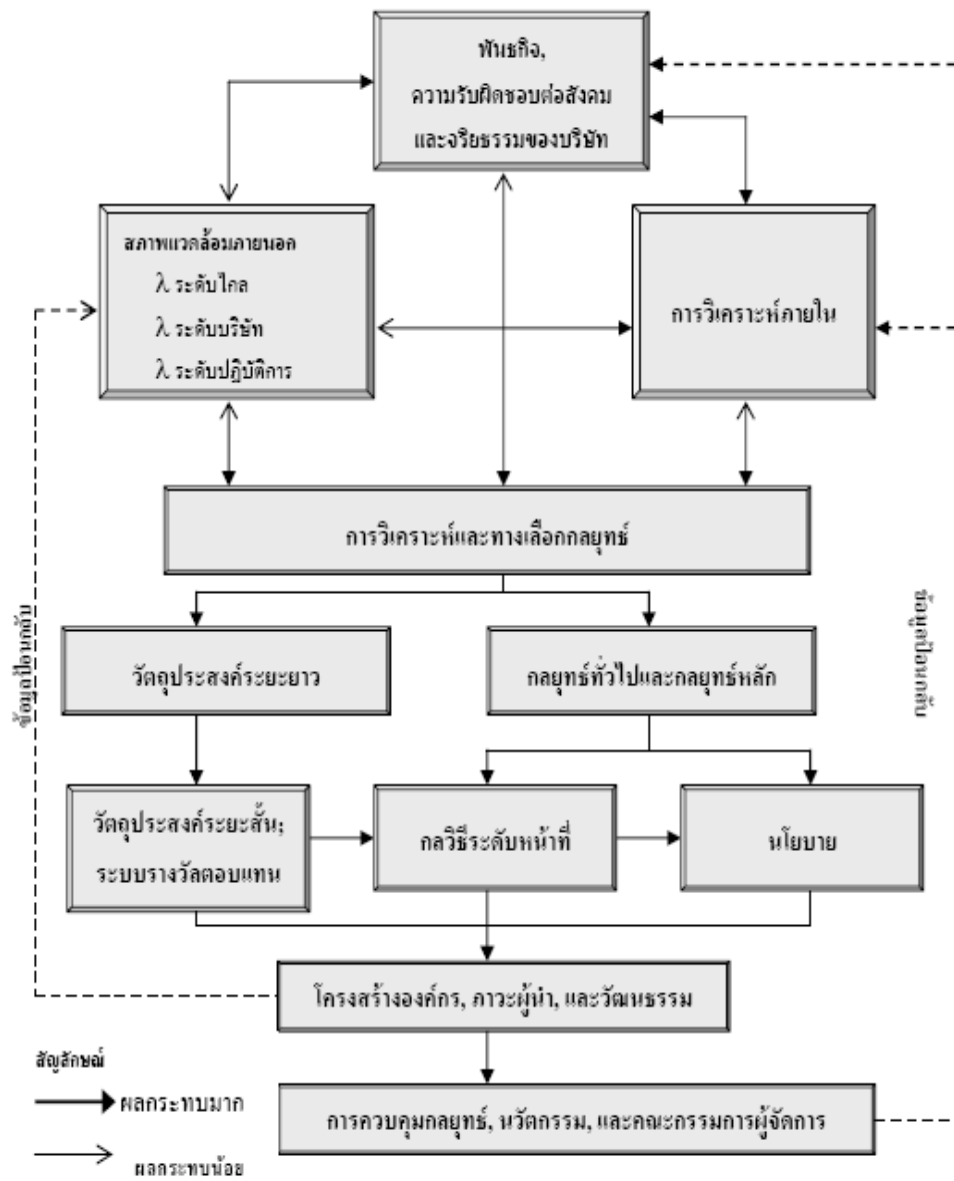
๕. กำหนดองค์ประกอบหลัก/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความคาดหวัง (Identification of key constituents/ stakeholders and their expectations)

๖. กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อการเผชิญหน้าสำหรับองค์กร (Identification of the key strategic issues confronting the organization)

๗. ออกแบบ/วิเคราะห์/เลือก ทางเลือกยุทธศาสตร์และส่วนประกอบต่าง ๆ เพื่อการจัดการ

ในขั้นตอนที่ ๖ (Design/analysis/selection of strategy alternatives and options to manage issues identified in step ๖)

Pearce and Robinson (๒๐๐๗) ได้กล่าวถึงการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) ว่าประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒-๒๐ การบริหารเชิงยุทธศาสตร์

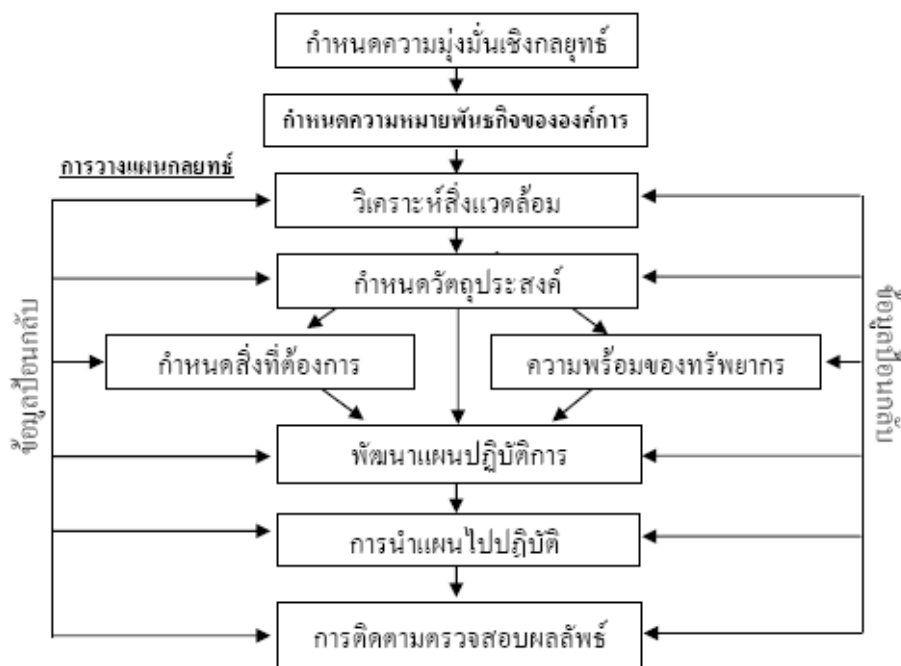
ที่มา : Pearce and Robinson, ๒๐๐๗

Black and Porter (๑๙๙๙) ได้กล่าวถึง กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process) ไว้ ๗ ประการ คือ

๑. กำหนดความมุ่งมั่นเชิงยุทธศาสตร์ (Determine Strategic Intent)
๒. กำหนดความหมายพันธกิจขององค์กร (Define Organizational Mission)
๓. วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (Analyze Environment)
๔. กำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)

- ๔.๑ กำหนดสิ่งที่ต้องการ (Determine Requirements)
- ๔.๒ ความพร้อมของทรัพยากร (Access Resources)
- ๔.๓ พัฒนาแผนปฏิบัติการ (Develop Action Plans)
- ๔.๕ นำแผนไปปฏิบัติ (Implement Plans)
- ๔.๖ ติดตามตรวจสอบผลลัพธ์ (Monitor Outcomes)

เป็นที่สังเกตว่าจากขั้นตอนที่ ๓ (วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม) ถึงขั้นตอนที่ ๗ (การติดตามตรวจสอบผลลัพธ์) จะต้องจัดให้มีระบบข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทุกขั้นตอนและระหว่างขั้นตอนแต่ละขั้นตอนด้วยกัน ดังภาพ



แผนภาพที่ ๒-๒๑ กระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management Process)

ที่มา : Black and Porter, ๑๙๙๙

สุชาติ ตันธนะเดชา (๒๕๔๒) เสนอแผนยุทธศาสตร์และการจัดการ (Strategic Planning and Management) ในการกำหนดวิสัยทัศน์อุดมศึกษา ซึ่งสรุปจาก Bikas C. Sanyal ดังนี้

- ๑. สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
  - ๑.๑ Change in Geopolitical Order
  - ๑.๒ Societal Domain
  - ๑.๓ Global Economics
  - ๑.๔ Scientific & Technologies
- ๒. ผลกระทบกับอุดมศึกษาที่ตามมา

- ๒.๑ ผลิตภัณฑ์ใหม่ที่หลากหลาย สนองตลาดแรงงานที่เปลี่ยนไป
- ๒.๒ มีการเชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมมากขึ้น
- ๒.๓ ขยายโอกาสทางการศึกษาด้วยระบบศึกษาทางไกล
- ๓. ผลลัพธ์เกิดขึ้นในอุดมศึกษา
  - ๓.๑ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
  - ๓.๒ นโยบายรัฐต่อการอุดมศึกษา
    - Self-Regulation - BlockGrant
    - Accountability - Quality Assurance
  - ๓.๓ กลไกโครงสร้างการบริหารสถาบัน

ลักษณะเฉพาะ	เก่า	ใหม่
กลยุทธ์	เน้นความเป็นนักวางแผน	เน้นความเป็นเจ้าของกิจการ
โครงสร้าง	ปกครองแบบเจ้าขุนมูลนาย	ปกครองแบบกระจายเครือข่าย
ระบบ	ถาวร / ไม่เปลี่ยนแปลง	ยืดหยุ่น
บุคลากร	เน้นยศและขั้นตำแหน่ง	เน้นความสามารถ
รูปแบบ	ชอบแก้ปัญหา	ปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์
ทักษะ	เน้นการแข่งขัน	เน้นการสร้างสรรค้งาน
คุณค่า	ดีกว่าหรือเสมอตัวกับงานที่ตั้งเป้า	งานที่มีความหมายและแตกต่าง
จุดเน้น	ระบบ / สถาบัน	สถาบัน / ตัวบุคคล
จุดแข็งของสถาบัน	ความมั่นคง	ความเปลี่ยนแปลง
ความเป็นผู้นำ	เชื่อในความกตัตคน	กระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ

### ๑.๖ การพัฒนายุทธศาสตร์

Kotler and Murphy (๑๙๘๑) ได้นำแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์มาใช้ในวงการอุดมศึกษา จากเอกสาร Strategic Planning for Higher Education สรุปว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การวางแผนรวมขององค์การที่คำนึงถึงองค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมภายนอกและได้แบ่งกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ออกเป็น ๖ ขั้นตอนคือ

๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis)
๒. การวิเคราะห์แหล่งทรัพยากร (Resource Analysis)
๓. การตั้งเป้าประสงค์ (Goal Formulation)
๔. การทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation)
๕. การออกแบบองค์การ (Organization Design)
๖. การออกแบบแนวปฏิบัติงาน (System Design)



## การพัฒนายุทธศาสตร์โดยการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT เป็นการประเมินวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ เพื่อประเมินจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์ SWOT จะถูกใช้เป็นรากฐานของการกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การข้อมูลที่รวบรวมได้จากการวิเคราะห์ SWOT อาจจะเสนอแนะว่าองค์การควรจะเปลี่ยนแปลงภารกิจวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ (สมยศ นาวิการ, ๒๕๓๗) คำว่า SWOT เป็น คำย่อมาจากคำเต็มว่า Strength, Weakness, Opportunity, และ Threat การ วิเคราะห์จะมีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะเป็นการประเมินว่าองค์การอยู่ในสภาวะอย่างไร เพื่อทำข้อมูลการวิเคราะห์องค์การไปเนในการวางแผนยุทธศาสตร์ต่อไป

การประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์การ (การวิเคราะห์ SWOT) เป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนยุทธศาสตร์ ผู้บริหารองค์การสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่ได้จากการประเมินองค์การ และสภาพแวดล้อมมาใช้ประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจหาทาง เลือกเชิงยุทธศาสตร์ได้ โดยจะนำจุดแข็ง จุดอ่อน ของสภาพแวดล้อม ภายใน มาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับโอกาส และอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูว่าองค์การ กำลังเผชิญกับสถานการณ์เช่นใด และภายใต้สถานการณ์เช่นนั้น องค์การควรจะทำอย่างไร ในเชิงยุทธศาสตร์ โดยทั่วไปการวิเคราะห์ SWOT นี้ ผู้บริหารองค์การจะเผชิญกับสถานการณ์ ๔ รูปแบบ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, ๒๕๓๙)

		โอกาส			
		สถานการณ์ที่ 3 “กลยุทธ์การพลิกตัว”	สถานการณ์ที่ 1 “กลยุทธ์เชิงรุก”		
จุดอ่อน		สถานการณ์ที่ 2 “กลยุทธ์การป้องกันตัว”	สถานการณ์ที่ 4 “กลยุทธ์การแตกตัว”	จุดแข็ง	
		อุปสรรค			

### สถานการณ์ที่ ๑ (จุดแข็ง-โอกาส)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุดเนื่องจากองค์การค่อนข้างที่จะมีจุดแข็งภายใน ค่อนข้างมาก ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมค่อนข้างที่จะให้โอกาสแก่องค์การในหลายอย่าง ดังนั้นผู้บริหารขององค์การควรกำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก (aggressive

strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้ และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้มาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

### สถานการณ์ที่ ๒ (จุดอ่อน-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์การกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอก และมีปัญหาจุดอ่อนภายในอยู่หลายประการ ดังนั้นทางเลือกที่ดีที่สุดสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ ยุทธศาสตร์การตั้งรับหรือป้องกันตัว (defensive strategy) เพื่อพยายามลด หรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่างๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดจนหามาตรการที่จะทำให้องค์การเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุดรวมทั้งแก้ไข้ปัญหา อุปสรรคภายในต่างๆ

### สถานการณ์ที่ ๓ (จุดอ่อน-โอกาส)

สถานการณ์นี้ เปรียบเสมือนกรณีเครื่องหมายคำถามของ SBU เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่เป็นข้อได้เปรียบการแข่งขันอยู่หลายประการแต่ติดขัดอยู่ที่มีปัญหาอุปสรรคภายในที่เป็นจุดอ่อนอยู่หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้นทางออกสำหรับผู้บริหารขององค์การ คือ ยุทธศาสตร์การพลิกตัว (turn around-oriented strategy) เพื่อขจัดหรือแก้ไข้จุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้พร้อมที่จะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

### สถานการณ์ที่ ๔ (จุดแข็ง-อุปสรรค)

สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้อต่อการดำเนินงานแต่ตัวองค์การเองมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งอยู่หลายประการ ดังนั้นแทนที่ผู้บริหารขององค์การจะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ผู้บริหารขององค์การสามารถที่จะเลือกยุทธศาสตร์การแตกตัวหรือกระจายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ ในการสร้างโอกาสในระยะยาวสำหรับผลิตภัณฑ์หรือตลาดด้านอื่น ๆ แทน

อนึ่ง การวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้จะต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารขององค์การ ที่จะประเมินว่าองค์การของตนตกอยู่สถานการณ์แบบใด ทั้งนี้เนื่องจากการวิเคราะห์ SWOT จะมีลักษณะในเชิง สัมพันธ์ เพราะแต่ละองค์การนั้นมักจะมีจุดแข็ง-จุดอ่อนและโอกาส-ภัยคุกคามที่ผสมผสานกันไปไม่ชัดเจน หรือโดดเด่นออกมา ซึ่งในทางปฏิบัติอาจจะใช้การให้น้ำหนักเพื่อหาค่าคะแนนเฉลี่ยออกมาว่าองค์การตกอยู่ สถานการณ์ใดโดยวิธีการลงความเห็น ของผู้บริหารระดับต่าง ๆ ขององค์การ

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ (๒๕๔๒) ได้เสนอการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยการวิเคราะห์ SWOT ไว้ ดังต่อไปนี้

#### ๑. การวิเคราะห์ตำแหน่งสถานภาพขององค์การ

ประเมินสถานภาพขององค์การในปัจจุบันว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใดจากการสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การและการสังเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในองค์การพร้อมกับสรุป ลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัย อุปสรรคแล้วซึ่งน้ำ หนักว่าโน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะที่เดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วซึ่งน้ำหนักรว่าโน้มเอียงไปในทาง

“จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึง ทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง ๒X๒ ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

โอกาส

	10	“เอื้อและแข็ง”	เอื้อแต่อ่อน”	
จุดแข็ง	10	0	10	จุดอ่อน
	“ไม่เอื้อแต่แข็ง”	“ไม่เอื้อและอ่อน”		
	10			

#### ภัยอุปสรรค

#### ๒. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับขององค์กรเช่น

เลือกยุทธศาสตร์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) โดยดำเนินงานเฉพาะแผนงานที่มีความรู้ความชำนาญเพียงชนิดเดียวและจะไม่ขยายไปทำแผนงานอื่นหรือเลือกยุทธศาสตร์การสร้างเติบโต (Growth Strategies) โดยขยายงานด้วยการทำแผนงานอื่น ๆ เพิ่มเติมนอกเหนือไปจากแผนงาน เดิม หรือเพิ่มงาน/โครงการ เดิมมีความสมบูรณ์มากขึ้นหรือส่งเสริมโครงการที่สนับสนุนให้ภาคธุรกิจเอกชน เข้ามามีส่วนร่วม โดยการจ้างเหมาหรือเลือกยุทธศาสตร์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) โดยยกเลิก แผนงาน ที่หมดความจำเป็นออกไปหรือยกเลิกแผนงานประเภทที่มีหน่วยงานอื่นที่ทำได้ดีกว่า หรือตัดงาน/โครงการที่หมดความจำเป็นออกไป หรือยกเลิกงาน/โครงการประเภทที่มีหน่วยงานอื่นทำได้ดีกว่า หรือลดกิจกรรมบางประเภทในงาน/โครงการที่ยังคงต้องทำอยู่ หรือโอนงานให้เอกชนไปทำใน ลักษณะ Privatization

#### ๓. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของแผนงาน

ประเมินสถานภาพของแผนงานขององค์กรที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้วยเชิงภัยอุปสรรค แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไป ในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใดในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากร แล้วชั่งน้ำหนักว่าโน้มเอียงไป ในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่ง ในตาราง ๒X๒ ว่าอยู่ในตำแหน่งที่ “เอื้อและแข็ง” “ไม่เอื้อแต่อ่อน” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

๔. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับของแผนงานเช่นเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ในการผลิตและการให้บริการปรับปรุงระบบการวางแผน

การติดตาม ผลการปฏิบัติงาน และการ ประเมินผลงาน/โครงการ ส่งเสริมการประสานงาน/โครงการภายใต้แผนงานเดียวกัน สลับสับเปลี่ยนผู้บริหารระดับกอง และระดับฝ่าย เพื่อให้มีประสบการณ์ในงานขององค์กรอย่างกว้างขวางสร้างแรงจูงใจของบุคลากรในการดำเนินงาน/โครงการ สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชนใน การดำเนินกิจกรรมของงาน/โครงการ ศึกษา

ทัศนคติและพฤติกรรมของผู้รับบริการคั่นคว่ำหาวิธี ลดต้นทุนในการดำเนินงาน/โครงการและระดมเงินทุนจากเงินนอกงบประมาณแผ่นดิน

#### ๕. การวิเคราะห์ตำแหน่งของสถานภาพของงาน/โครงการ

ประเมินสถานภาพของงาน/โครงการขององค์การที่เลือกจะจัดทำว่าอยู่ในตำแหน่งที่มีความโน้มเอียงไปในทางที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์หรือไม่เพียงใด พร้อมกับสรุปลักษณะเด่นเชิงโอกาสและลักษณะด้อยเชิงภัยอุปสรรคแล้ว ชั่งน้ำหนักว่า โน้มเอียงไปในทาง “เอื้อ” หรือ “ไม่เอื้อ” มากน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกันก็สรุปจุดแข็งและจุดอ่อนเชิงทรัพยากรแล้วชั่งน้ำหนักว่า

โน้มเอียงไปในทาง “จุดแข็ง” หรือ “จุดอ่อน” มากน้อยเพียงใด จากนั้นจึงทำการกำหนดตำแหน่งในตาราง ๒X๒ ว่าอยู่ในตำแหน่ง ที่ “เอื้อและแข็ง” “เอื้อแต่อ่อน” “ไม่เอื้อแต่แข็ง” และ “ไม่เอื้อและอ่อน”

๖. พิจารณาทางเลือกยุทธศาสตร์ในระดับของกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการ เช่น ปรับปรุงรูปแบบของการผลิตและการให้บริการ

ส่งเสริมการประสานกิจกรรมภายใต้งาน/โครงการเดียวกันศึกษาความ เหมาะสมของค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรม พัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ และทักษะในการทำงาน และส่งเสริมความรู้แก่ประชาชนผ่านการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์ SWOT ด้วยเทคนิคต่าง ๆ จะปรากฏจากตารางวิเคราะห์ SWOT ซึ่งมีลักษณะเป็นแกนสองเส้นตัดกันระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อนภายในองค์การกับแทนโอกาสและอุปสรรคภายนอก ทำให้เกิดเป็นช่องว่างสี่ช่อง เพื่อการวิเคราะห์ช่องที่หนึ่งเป็นการจัดคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดแข็งภายใน องค์การช่องที่สองเป็นการจับคู่ระหว่างโอกาสภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การช่องที่สามเป็นการจัดคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดอ่อนภายในองค์การช่องที่สี่เป็นการจับคู่ระหว่างอุปสรรคภายนอกกับจุดแข็งภายในองค์การ

สถานการณ์ทั้งสี่ที่เกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ SWOT จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนยุทธศาสตร์ ๓ ประการ (สมัยศ นาวิกการ, ๒๕๓๗)

๑. วิเคราะห์ SWOT จะให้ขอบเขตที่มีเหตุผลเพื่อการประเมินฐานะปัจจุบันและอนาคตขององค์การแก่ผู้บริหาร

๒. ผู้บริหารสามารถกำหนดยุทธศาสตร์ทางเลือกขององค์การที่เหมาะสมกับสถานการณ์บนรากฐานของการวิเคราะห์ SWOT ได้เป็นอย่างดี

๓. การวิเคราะห์ SWOT เป็นระยะจะช่วยให้ผู้บริหารรู้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์การอยู่ตลอดเวลา

#### ๑.๗ การประเมินยุทธศาสตร์

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ในการระดมทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ คือ ยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบหลักสำคัญ ๒ อย่างคือ ๑) เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) ที่ต้องการจะให้บรรลุได้แก่เป้าประสงค์ (Goals) และ ๒) แนวทางในการ

ดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์และกลไกสู่การปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ (Strategies) มาตรการ (Measures) และ ตัวชี้วัด (Indicators) ดังนี้

๑. เป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงาน อันได้แก่ พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) หรือวัตถุประสงค์ (Objectives)

#### ๑.๑ พันธกิจ (Mission)

ความหมายของพันธกิจ

พิชิต พิทักษ์เทพ สมบัติและพิพัฒน์ ลือประสิทธิ์สกุล (๒๕๔๓)

ให้ความหมายว่า พันธกิจ (mission) การประกาศเจตจำนงเกี่ยวกับ จุดมุ่งหมายทั่วไปและเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การอย่างแจ่มชัด แน่นนอน และเป็นลายลักษณ์อักษร

อดุลย์ วิริยเวชกุล(๒๕๔๘) กล่าวถึง พันธกิจ หรือ mission ว่า คือ การทำให้ชัดเจน บอกให้แน่ ๆ ไปเลยว่า สิ่งที่เรา อยากรู้ อยากรู้ว่า แต่ยังไม่ได้นั้นเป็นอย่างไร มีลักษณะที่ชัดเจนอย่างไร

วิโรจน์ สารรัตน์ (๒๕๔๘) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) เป็นข้อความที่แสดงถึงหน้าที่ขององค์การที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้นเป็นส่วนที่จะทำให้เกิดการวางแผนว่า ควรจะเป็นไปในทิศทางใด เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การจะต้องรับรู้และเข้าใจ และเป็นสิ่งที่ฝ่ายบริหารสามารถใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลสำเร็จใช้เป็นตัวกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความภาคภูมิใจและความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์การ และเป็นตัวที่จะทำให้เป็นที่รับรู้ถึง ค่านิยมและอนาคตขององค์การจากบุคคลภายนอก

จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (๒๕๔๙) ได้กล่าวว่า พันธกิจ หรือภารกิจ (Mission) หมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ ซึ่งแยกองค์การออกจากธุรกิจอื่นที่มีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน ภารกิจเป็นเครื่องกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์การหรืออาจจะกล่าวว่า “ภารกิจเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์การ”

อุทิศ ขาวเขียว (๒๕๔๙) ได้กล่าวไว้ว่า พันธกิจ เป็นสิ่งที่ต้องทำไม่ทำไม่ได้ (เป็นเสมือนปฏิญญาและ/หรือคำสาบาน) เพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุด พันธกิจจึงให้ความกระจ่างในแง่ของแนวทางแก่การปฏิบัติที่ต้องอย่างมีบูรณาการของภารกิจหลัก ๆ ขององค์การเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์

กิ่งพร ทองโต (๒๕๔๙) ให้นิยามว่า พันธกิจ หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงแนวทางหลักในการอยู่รอดขององค์การ โดยระบุถึงหน้าที่ที่องค์การ ต้องทำลักษณะของการดำเนินงานและปรัชญาการบริหารองค์การ

ธเนศ ขำเกิด (๒๕๔๙) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) หมายถึง แนวทางที่องค์การจะดำเนินการให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด

กล่าวโดยสรุป พันธกิจเป็นภาระหน้าที่พื้นฐานหรือสิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานต้องดำเนินการปฏิบัติ ซึ่งแสดงออกมาในรูปลักษณะของงานหรือกิจกรรมตามกรอบภาระหน้าที่ที่กำหนดไว้

#### ลักษณะของพันธกิจ

บุญเกียรติ ชีวะกระกูลกิจ (๒๕๔๙) กล่าวว่า พันธกิจ เป็นสิ่งที่องค์กรหรือกิจการ ตั้งใจที่จะบรรลุภายในขอบเขตที่ชัดเจนอันหนึ่ง ทั้งนี้ภายหลังจากการที่ได้ทำการประเมินสถานการณ์และกำหนด วิสัยทัศน์แล้ว ภารกิจจึงเป็นการระบุให้ชัดว่า องค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร (what business we are in) ซึ่งต้องทำให้ กระจายเพื่อจะได้นำไปกำหนดคู่แข่งชั้น (competitors) และยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน (Competitive strategies) ต่อไป

ศิริชัย กาญจนวาสี (๒๕๕๐) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) เป็นหน้าที่หรืองานพื้นฐานขององค์กร ในการกำหนดภารกิจ (mission)

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (๒๕๕๐) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) คือ ข้อความซึ่งแสดงภารกิจหลักหรือแนวทางหลักของธุรกิจโดยจะเป็นข้อความซึ่งเป็นการประกาศอย่างกว้าง ๆ ถึงจุดหมาย หรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กรทำให้องค์กรมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง และ หากองค์กรใดไม่กำหนดไว้อย่างชัดเจนอาจทำให้เกิดความคลุมเครือและรับรู้ถึงภารกิจที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์กร

เสนาะ ตีเยาว์ (๒๕๔๖) กล่าวว่า พันธกิจ (mission) โดยปกติจะแสดงสิ่งต่อไปนี้ ๑) เหตุผลที่องค์กรทำธุรกิจนั้นและวัตถุประสงค์เป็นอย่างไร ๒) ลักษณะพิเศษที่องค์กรนั้นไม่เหมือนหรือแตกต่างไปจากองค์กรอื่น ๓) แนวทางการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวในอนาคตที่ไม่ยาวที่ทำให้เห็นว่าแตกต่างไปจากองค์กรอื่นอย่างไร ๔) ใครคือลูกค้าที่สำคัญหรือตลาดหลักอยู่ที่ไหน ๕) สินค้า บริการที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นอย่างไร ๖) องค์กรมุ่งเศรษฐกิจที่สำคัญส่วนไหน ๗) ความเชื่อ ค่านิยม จุดหมายปลายทาง และปรัชญาที่สำคัญขององค์กรเป็นอย่างไร

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (๒๕๔๙) ได้กล่าวว่า ภารกิจที่ดีจะต้องมีข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดสำคัญ ๙ ประการดังต่อไปนี้ ๑) ลูกค้า เป็นปัจจัยที่องค์กรต้องคำนึงถึง โดยต้องพยายามตามคำถามดังนี้ ๑.๑) ความต้องการของลูกค้าคืออะไร ลูกค้าต้องการอะไร ๑.๒) กลุ่มลูกค้าใคร เป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กร ๑.๓) การตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผู้บริหารต้องสามารถตอบ คำถามว่า “ธุรกิจจะสามารถตอบสนองความต้องการอย่างไร” ๒) ผลิตภัณฑ์ ขอบเขตการทำงานขององค์กร เกี่ยวกับการสร้างสินค้าและบริการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยต้องกำหนดสินค้าและบริการ หลักทั้งในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร ว่าคืออะไร ๓) ตลาดต้องระบุถึงตลาดที่สำคัญในปัจจุบัน ตลาด เป้าหมายขององค์กรและแนวโน้มของตลาดในอนาคต ๔) ปรัชญา เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งบ่งบอกถึงค่านิยม ความเชื่อ สิ่งที่มุ่งหวัง การคำนึงถึงสังคม และจรรยาบรรณทางธุรกิจขององค์กร ๕) การอยู่รอด การเจริญเติบโต และการทำกำไร องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายหลักในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดภารกิจในด้านอื่นให้สอดคล้องกันโดยเฉพาะการดำรงอยู่และ พัฒนาการในอนาคต ๖) แนวความคิดต่อตนเอง เป็นการอธิบายภาพหรือความต้องการแสดงออกขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจ และสำนึกที่จะนำไปปฏิบัติ ตลอดจนสร้างความเข้าใจให้บุคคลทั่วไปที่มีต่อความต้องการของธุรกิจ ๗) บุคลากร เป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของบุคลากรในแต่ละหน้าที่ รวมถึงการพัฒนาทักษะและความสามารถที่ควรจะมี

ในสมาชิกแต่ละคน ซึ่งการระบุภารกิจที่ชัดเจนจะช่วยให้การตัดสินใจ และการดำเนินงานของพนักงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และการแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์การจะเป็น การจูงใจพนักงานในการทำงาน ๘) เทคโนโลยี แสดงสำนึกหรือความต้องการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะ ธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีสูง หรือสามารถนำเทคโนโลยีมาเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงาน และการแข่งขัน ๙) ภาพลักษณ์เป็นภาพที่ธุรกิจต้องการให้บุคคลทั่วไปมีความรู้สึกหรือสำนึกต่อตนเองใน ทิศทางนั้น เช่น ธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม หรือห่วงใยผู้บริโภค เป็นต้น ซึ่งอาจจะ ดำเนินงานเพื่อประชาสัมพันธ์หรือด้วยความตั้งใจจริงของผู้บริหาร

โดยสรุปแล้ว พันธกิจ หมายถึง ภาระหน้าที่พื้นฐานหรือสิ่งที่องค์การหรือหน่วยงานต้องปฏิบัติ ซึ่งแสดงออกมาในรูปของงานหรือกิจกรรมตามกรอบภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดไว้ และภารกิจที่ดีจะต้องมี ข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานที่ทำให้องค์การแตกต่างจากองค์การอื่น ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดสำคัญ ๙ ประการ ได้แก่ ลูกค้ำ ผลิตภัณฑ์ ตลาด ประชากร การอยู่รอด แนวความคิดต่อตนเอง บุคลากร เทคโนโลยี ภาพลักษณ์

#### ๑.๒ วัตถุประสงค์ (objective)

ความหมายของวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๐) ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ ไว้ว่า หมายถึง การกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการจะไปให้ถึง

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และ พิพัฒน์ ลือประสิทธิ์สกุล (๒๕๔๓) ให้ความหมายว่า หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือ ความสำเร็จระยะสั้นที่มีความเจาะจงและสามารถวัดได้

ศิริชัย กาญจนวาสี (๒๕๕๐) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง ความมุ่งหมายระยะสั้นที่เข้ามามีขอบเขตที่เฉพาะขึ้น

ประชุม รอดประเสริฐ (๒๕๔๕) ได้ให้ความหมายว่า ความมุ่งมาดปรารถนาในระยะยาวของบุคคลหรือของหน่วยงาน

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (๒๕๔๙) ที่ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ว่าเป็น จุดหมายปลายทาง ที่องค์การแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงานการอยู่รอดและการพัฒนา

กิ่งพร ทองใบ (๒๕๔๙) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้ วัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง จุดหมายปลายทางที่องค์การแสวงหาเพื่อการบรรลุผล สำเร็จของการดำเนินงาน

จินตนา บุญบังการ และณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (๒๕๔๘) ได้กล่าวไว้ว่าวัตถุประสงค์ (objective) หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุภายใต้กำหนดเวลาที่แน่นอน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (๒๕๔๘) ได้ให้ความหมายว่าเป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้โดยระบุถึงสิ่งที่ต้องการ โดยทั่วไปในรูปตัวเลข หรืออาจหมายถึงเป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเป็นผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (๒๕๕๐) ได้ให้ความหมายไว้คือ  
 สิ่งที่ต้องการต้องการ

อุทิศ ชาวเอียร์ (๒๕๔๙) กล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของ  
 แผนยุทธศาสตร์เป็นการแปลงวิสัยทัศน์และ พันธกิจมา เป็นเกณฑ์ที่จะต้องบรรลุในช่วงของ  
 แผนยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์หลักของแผนยุทธศาสตร์ เป็นผลกระทบที่มุ่งหวังได้จากการ  
 พัฒนายุทธศาสตร์ ยุทธวิธี (แผนงานโครงการ) ต่าง ๆ ของแผนยุทธศาสตร์ โดยสามารถวัด  
 ตรวจสอบได้จากการประเมินผลและหากประเมินได้ว่า การพัฒนาบรรลุเกณฑ์ที่กำหนด  
 ตามวัตถุประสงค์หลักก็อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาเป็นไปในทิศทางที่วิสัยทัศน์และภายใต้  
 เงื่อนไขที่พันธกิจได้กำหนดไว้

โดยสรุปแล้ว วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายปลายทางที่  
 องค์กรต้องการบรรลุผลเพื่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

### ๑.๓ ลักษณะของวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงษ์ (๒๕๔๐) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ขององค์กร  
 เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการต้องการจะทำให้ได้ หรือสิ่งที่ต้องการ  
 ต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลา หนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อานเป็น ๓ ปีถึง ๕ ก็ได้  
 และวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้อง สามารถวัดผลได้ตามสมควร

จินตนา บุญบงการ และ ญัฐพันธ์ เขจรนนท์ (๒๕๔๙)  
 ที่ได้กล่าวไว้ว่าวัตถุประสงค์จะถูกกำหนดในรูปของความต้องการภายใต้กำหนดระยะเวลา  
 ที่แน่นอน โดยวัตถุประสงค์ สามารถจะจำแนกตามระยะเวลาออกเป็น ๒ ระดับ คือ  
 วัตถุประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการ ดำเนินงานที่ครอบคลุมระยะเวลา  
 ไม่นานซึ่งปกติจะไม่เกิน ๑ ปี และวัตถุประสงค์ระยะยาวซึ่งเป็นการความ ต้องการของ  
 องค์กรที่ครอบคลุมระยะเวลามากกว่า ๑ ปี โดยปกติองค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์  
 ระยะยาวตั้งแต่ ๓, ๕ หรือ ๑๐ ปี และวัตถุประสงค์มักจะถูกกำหนดในปริมาณที่ชัดเจนและ  
 สามารถวัดได้และยังเป็นส่วนสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์กรเนื่องจากวัตถุประสงค์  
 เป็นเครื่องกำหนดทิศทางที่เป็นรูปธรรมซึ่งช่วยประเมินการยอมรับการจัดสรรทรัพยากร และ  
 การกำหนดกฎเกณฑ์เพื่อการวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สำคัญวัตถุประสงค์  
 ที่ดีจะมีลักษณะสำคัญดังนี้ ๑) ชัดเจนเป็นรูปธรรม ๒) ต้องใช้ความพยายามในการดำเนินการ  
 ๓) มีเงื่อนไข ๔) มีเหตุผล ๕) สร้างความเข้าใจร่วมกัน ๖) สามารถวัดได้

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ (๒๕๕๐) กล่าวว่า วัตถุประสงค์  
 นิยมตั้งเป็นตัวเลขที่สามารถวัดได้เรียกว่าเชิงปริมาณ (quantitative) ทั้งนี้เพื่อให้การติดตาม  
 และการประเมินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ประชุม รอดประเสริฐ (๒๕๔๕) กล่าวว่า วัตถุประสงค์เป็น  
 เครื่องชี้ทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน สามารถวัดและควบคุมประสิทธิผลในการ  
 ดำเนินงานได้ และต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับสูงขึ้นไปโดยสามารถกำหนดได้  
 ๒ วิธี คือ จากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง (top-down approach) จากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน  
 (bottom-up approach)



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (๒๕๔๙) กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์ขององค์การมีการจำแนกเป็นระดับตามสายการบังคับบัญชาในองค์การ วัตถุประสงค์ที่ต้องการกำหนดในการวางแผนยุทธศาสตร์เป็นวัตถุประสงค์ร่วมระดับองค์การ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์หลักกว้าง ๆ ระยะยาวขององค์การ

ศิริชัย กาญจนวาสี (๒๕๕๐) ได้กล่าวว่า วัตถุประสงค์ (objective) จะต้องมีความชัดเจนและสามารถวัดได้ และจะต้องครอบคลุมและสอดคล้องกับจุดหมาย

สรุปได้ว่า วัตถุประสงค์เป็นการระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับ สิ่งที่ต้องการต้องการจะทำให้ได้ ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะกำหนดในระยะยาวตั้งแต่ ๓-๕ หรือ ๑๐ ปี และมีลักษณะที่ต้องเป็นรูปธรรม ชัดเจนและสามารถวัดได้

๒. แนวทางในการดำเนินงานเชิงยุทธศาสตร์และกลไกสู่การปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนด ยุทธศาสตร์ มาตรการหรือการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และการควบคุมยุทธศาสตร์ด้วยการ ประเมินตามตัวชี้วัด

๒.๑ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environmental scanning) Wheelen and Hunger (๒๐๐๘) กล่าวว่า กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เริ่มต้นจาก การศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้รับทราบ โดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อระบุปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ (strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อม ภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีที่เรียกว่า SWOT Analysis คือ

S	=	Strength (จุดแข็ง)
W	=	Weaknesses (จุดอ่อน)
O	=	Opportunities (โอกาส)
T	=	Threats (อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environmental) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรสองตัว คือ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์การ ปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (Top Management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหว เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์การโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (task environment) และปัจจัยทางสังคม (social environment) ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) ของบริษัทนั้นเป็นการวิเคราะห์อีกสองตัวแปร คือ จุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของ

บริษัทที่ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง (structure) วัฒนธรรม (culture) และทรัพยากร (resources) ของบริษัท จุดแข็งของบริษัทที่สำคัญจะกลายเป็น ความสามารถหลัก (core competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ของบริษัท

Certo and Peter (๑๙๙๑) ได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรไว้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นการระบุภาวะคุกคาม และโอกาสขององค์กรในปัจจุบัน และในอนาคตที่อาจมีอิทธิพลต่อความสามารถขององค์กรในการไปสู่เป้าหมายในที่นี้ สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นชุด (Set) ขององค์ประกอบทั้งหมด ภายนอก และภายใน องค์กรอาจมีผลต่อความ ก้าวหน้าขององค์กรในการที่จะไปสู่เป้าหมาย

โดยสรุปแล้ว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรนั้น นิยมใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT Analysis ซึ่งจะทำให้มองเห็น และมีความเข้าใจในองค์กรในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค สำหรับการดำเนินการกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

## ๒.๒ การกำหนดยุทธศาสตร์

กระบวนการการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy formulation) เป็นสิ่งสำคัญสำหรับองค์กร เพื่อเป็นการพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กร บนรากฐานของการเตรียมความพร้อม ในการค้นหาเป้าหมายขององค์กรภายใต้ความมั่งคั่ง (Wealth) จาก การดำเนินธุรกิจในการเสาะหาโอกาสจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และจุดแข็งขององค์กรจากการประเมินสภาวะแวดล้อมในองค์กร

บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ (๒๕๕๐) กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร มักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของ องค์กร ที่ประกอบด้วยวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) เป้าประสงค์ (Goals) และ วัตถุประสงค์ (Objective) และยุทธศาสตร์ (Strategy) อย่างไรก็ตามในการกำหนดนโยบาย ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับการกำหนดยุทธศาสตร์ของธุรกิจในแต่ละระดับ มักมี ส่วนประกอบของการกำหนดยุทธศาสตร์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) ยุทธศาสตร์ ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Function Strategy)

A. Kinicki and B. Williams. (๒๐๐๙) ให้ทัศนะว่าการกำหนด ยุทธศาสตร์เป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ คือ การรวบรวมข้อมูลทั้งภายใน และภายนอก ก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผน ยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรคที่มีผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเข้าใจถึงแผนภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ทำให้กำหนดยุทธศาสตร์ ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดีขึ้น ดังนี้

<p><b>Strengths</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อะไรที่องค์กรทำได้ดี</li> <li>• ทรัพยากรอะไรที่องค์กรมีเหนือผู้อื่น หรือเป็นเอกลักษณ์พิเศษ</li> <li>• อะไรที่ผู้อื่นเห็นว่าองค์กรทำได้ดี</li> </ul>	<p><b>Weaknesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• อะไรที่องค์กรปรับปรุงได้</li> <li>• อะไรที่องค์กรควรระวังหลีกเลี่ยง</li> <li>• ทรัพยากรอะไรที่องค์กรมีน้อยกว่าผู้อื่น</li> <li>• อะไรที่ผู้อื่นเห็นว่าจุดอ่อนของเรา</li> </ul>
<p><b>Opportunities</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• โอกาสดีๆ อะไรที่เปิดโอกาสให้แก่องค์กร</li> <li>• องค์กรสามารถใช้ประโยชน์อะไรจากแนวโน้มที่ดี</li> <li>• องค์กรสามารถเปลี่ยนจุดแข็งเป็นโอกาสได้อย่างไร</li> </ul>	<p><b>Threats</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• แนวโน้มอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร</li> <li>• สิ่งที่อยู่แข่งกำลังทำและส่งผลให้องค์กรเกิดความกังวล</li> <li>• จุดอ่อนขององค์กรก่อให้เกิดอุปสรรคอะไร</li> </ul>

กนกอร สมปราษฎ์ (๒๕๔๘) กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ในทุกระดับต้องพิจารณาถึงภารกิจขององค์การ และผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์ ผู้บริหารต้องเริ่มต้นด้วย ๑) การพัฒนายุทธศาสตร์ระดับองค์การ ๒) การพัฒนายุทธศาสตร์ระดับหน่วย ๓) การพัฒนายุทธศาสตร์ระดับหน้าที่โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. การพัฒนายุทธศาสตร์ระดับองค์การ (Developing corporate – strategy) เมื่อกำหนดยุทธศาสตร์ในระดับองค์การ ผู้บริหารมีการตัดสินใจ ๒ ประการ คือ (๑) ต้องตัดสินใจในทิศทางทั้งหมดขององค์การโดยการเตรียมยุทธศาสตร์หลักสำหรับแผนหลัก (๒) จะต้องตัดสินใจในยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากร รูปแบบของกิจกรรมองค์การที่กำหนดวิธีการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยต่าง ๆ

๒. การพัฒนายุทธศาสตร์ระดับหน่วย (Developing business-level strategy) เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งถึงวิธีการแข่งขันในธุรกิจหนึ่ง หรือเป็นวิธีการปฏิบัติซึ่งธุรกิจหนึ่งจะมีการแข่งขันในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่ง หรือตลาดใดตลาดหนึ่ง

๓. การพัฒนายุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ (Developing functional-level strategy) เป็นยุทธศาสตร์องค์การระดับที่ ๓ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ ผู้บริหารจะกำหนดยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่เพื่อให้การสนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจ ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่มีขอบเขตที่แคบกว่ายุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจ เพราะแต่ละยุทธศาสตร์จะเกี่ยวข้องกับส่วนของยุทธศาสตร์ระดับธุรกิจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับแต่ละหน้าที่ขององค์การ ๖ หน้าที่ คือ การตลาด (marketing) การเงิน (finance) การปฏิบัติการ (operations) หรือการผลิต (production) ๔) ทรัพยากรมนุษย์ (human resources) การวิจัยและพัฒนา (research and development) ทรัพยากรข้อมูล (information resources) แม้ว่าขอบเขตของแต่ละหน้าที่จะมียุทธศาสตร์

เฉพาะตัว แต่ทั้ง ๖ หน้าที่จะต้องมีการประสานงานกัน และประสมประสานกับยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจยุทธศาสตร์ในแต่ละหน้าที่มีดังนี้ (๑) การตลาด (Marketing) หน้าที่การตลาดจะสนับสนุนทุกแบบของยุทธศาสตร์ระดับหน่วย โดยมุ่งที่ความต้องการของลูกค้า โดยอาศัยยุทธศาสตร์ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาด (๒) การเงิน (finance) หน้าที่การเงินจะให้การสนับสนุนยุทธศาสตร์ โดยอาศัยการจัดการและการใช้ทรัพยากรการเงิน การวิเคราะห์ต้นทุน กำไร การจัดการทรัพย์สินขององค์กร และการจัดการภาษี ตลอดจนความต้องการในระบบบัญชี (๓) การปฏิบัติการ (Operations) หรือการผลิต (Production) เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ การพัฒนากระบวนการผลิตที่เหมาะสม (๔) ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources) เพื่อให้การสนับสนุนยุทธศาสตร์ องค์กรต้องพัฒนายุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัญหา เช่น จำนวนที่ต้องการ ระดับทักษะความต้องการในการฝึกอบรม การจูงใจ ค่าตอบแทน เงินเดือนและผลประโยชน์ต่าง ๆ (๕) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เมื่อยุทธศาสตร์เกี่ยวข้องกับความเป็นนวัตกรรม หรือการปรับปรุงในสินค้าและบริการ หน้าที่การวิจัยและพัฒนา (R&D) จะให้การสนับสนุนความต้องการนี้ ซึ่ง R&D จะเกี่ยวข้องกับ การค้นหาความก้าวหน้าใหม่ๆ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม การพัฒนาวิธีใหม่ ๆ ในการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และ (๖) ทรัพยากรข้อมูล (Information resources) หน้าที่ด้านทรัพยากรข้อมูลจะให้การสนับสนุนยุทธศาสตร์ โดยการจัดการข้อมูลเพื่อให้การสนับสนุนทุกหน้าที่ และทุกระดับของการบริหารในหน้าที่นี้ ประกอบด้วยระบบกระบวนการติดต่อสื่อสาร Transaction-processing system) ระบบข้อมูลเพื่อการจัดการ (Management Information System) และระบบสนับสนุนการตัดสินใจ (Decision Support System)

ศิริชัย กาญจนวาสี และคณะ (๒๕๕๓) กล่าวว่า การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy formulation) คือ การนำข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในขององค์กรมาจัดทำเป็นยุทธศาสตร์ในระดับและรูปแบบต่าง ๆ รวมทั้งการประเมินและคัดเลือกว่ายุทธศาสตร์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ซึ่งในการกำหนดแผนยุทธศาสตร์มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงทิศทางของหน่วยงานได้แก่ วิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการบรรลุ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ภายใต้แต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นมีความเกี่ยวเนื่องกับการจัดทำวิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ เนื่องจากแผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความเข้าใจในทิศทางความเชื่อมโยงและเป็นเหตุเป็นผลของยุทธศาสตร์ที่จะใช้ในการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้น การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ จึงมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำ วิสัยทัศน์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

โดยสรุปแล้ว การกำหนดยุทธศาสตร์ (strategy formulation) เป็นขั้นตอนหนึ่งในการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ คือ การรวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอก ก่อนที่จะมีการจัดทำโครงการ โดยใช้เครื่องมือและเทคนิคการวางแผนยุทธศาสตร์ คือ การวิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มี

ผลกระทบต่อองค์กร เพื่อเข้าใจถึงสภาพที่แท้จริงในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในทำให้กำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมกับภารกิจขององค์กรได้ดีขึ้น

### ๒.๓ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

ในการแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น ได้มีการกำหนดแนวทางหรือวิธีการให้อยู่ในรูปของของมาตรการ (Measures) ซึ่งจะสามารถมองเห็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำไปสู่การวางแผนปฏิบัติการ (action plan) สำหรับการดำเนินการซึ่งมีลักษณะเป็นการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทศพร ศิริสัมพันธ์ (๒๕๓๙) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของการวางแผนไว้ดังนี้

๑. การมุ่งเน้นอนาคตโดยการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับทิศทางขององค์กรที่จะดำเนินต่อไปและการระดมสรรพกำลัง รวมทั้งทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการตามทิศทางดังกล่าว ซึ่งการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์นี้ไม่ใช่เป็นเพียงแต่การวางแผนระยะยาวเพื่อคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต และเตรียมแผนงานรองรับเท่านั้น แต่จะเป็นความพยายามในการกำหนดสภาพการณ์ที่พึงประสงค์ไว้ล่วงหน้าและเปลี่ยนแปลงปัจจัยต่าง ๆ ให้สอดคล้องกัน

๒. การมุ่งเน้นจุดหมายรวมขององค์กร โดยการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้ ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามทิศทางที่ต้องการ

๓. การมุ่งเน้นกระบวนการ โดยจะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่องเป็นวงจรไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการกำหนดภารกิจหลัก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การวิเคราะห์และจัดวางยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนงานและโครงการ การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติการทบทวนและจัดวางยุทธศาสตร์ใหม่

๔. การมุ่งเน้นภาพรวม โดยเน้นระดับของการวิเคราะห์ทั้งองค์กรมากกว่า พิจารณาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่ง หรือเฉพาะแผนงานโครงการและกิจกรรมใด ๆ ดังนั้นอิทธิพล ผลกระทบของการบริหารเชิงยุทธศาสตร์จึงมีค่อนข้างสูง และครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะมีผลต่อเนื่องไปอีกเป็นเวลาหลายปี

คำว่า “มาตรการ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้ให้ความหมายของคำว่า “มาตรการ” ไว้ว่า เป็นคำนาม หมายถึง วิธีการที่จะปรับเข้าไปสู่ผลสำเร็จ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดมาตรการในการดำเนินการระดมทรัพยากรทางการศึกษาแต่ละประเภทภายใต้ยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นแล้วข้างต้น ซึ่งเป็นการนำยุทธศาสตร์ไปดำเนินการเป็นรูปธรรมหลังจากได้มีการกำหนดยุทธศาสตร์ การประเมินและเลือกยุทธศาสตร์ โดยมีการวางแผนทรัพยากร (Resources planning) การจัดโครงสร้างองค์กร (Organization structure) และการพัฒนาคนและระบบ (People and systems) ในการดำเนินการ ผู้บริหารต้องมีความคิดที่ชัดเจนในหลาย ๆ ประเด็น เช่น เมื่อใช้ยุทธศาสตร์ใหม่องค์กรจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงมากเพียงใด จะดำเนินการกับ

“วัฒนธรรมองค์การ” เพื่อเป็นหลักประกันว่าการใช้ยุทธศาสตร์นี้จะประสบความสำเร็จ ส่วน Wheelen and Hunger (๒๐๐๘) ได้กล่าวถึงการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (strategy implementation) ว่าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการดำเนินงานนำยุทธศาสตร์ และนโยบายที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (programs) จัดทำงบประมาณ (budgets) และวิธีดำเนินงาน (procedures) ในขั้นนี้อาจเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ โครงสร้าง และระบบการจัดการ ทั้งหมดทั่วทั้งองค์การก็ได้การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (middle and lower level manager) เท่านั้น ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูง (top management) เป็นผู้ตรวจสอบเนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (day-to-day decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน ดังนี้

๑. โปรแกรมดำเนินงาน (programs) คือ ข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่าง ๆ (activities and steps) ที่จำเป็นต้องกระทำ เพื่อให้ทำงานที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย โดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียว โปรแกรมดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้างเพื่อให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ หรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

๒. จัดทำงบประมาณ (budgets) คือข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณจะบอกรายการการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้เพื่อการวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) เป็นจำนวนเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าโปรแกรมใหม่นี้จะทำให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้นซึ่งจะมีผลทางด้านการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่างบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินแสดงให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

๓. และวิธีดำเนินงาน (procedures) คือระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่าง ๆ จะต้องทำอย่างไรบ้าง เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

#### ๒.๔ การควบคุมยุทธศาสตร์

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Indicators) ปัจจัยหรือตัวที่บ่งชี้ว่าการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์หรือมาตรการที่กำหนดไว้ มีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบายหรือแผนงาน จนบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen and Hunger (๒๐๐๘) ที่กล่าวว่า การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control) เป็นการตรวจสอบกิจกรรม และผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์การ เพื่อเปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานจริง (actual performance) กับผลการดำเนินงานที่มุ่งหวัง (desired

performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นนี้เพื่อนำไปแก้ไขให้ถูกต้อง (take corrective action) และหาทางแก้ปัญหาต่อไป

การประเมินและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักสำคัญในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนยุทธศาสตร์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกในคราวต่อไป

สรุปได้ว่า การประเมินผลยุทธศาสตร์เป็นการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นนั้นสามารถประเมินผลของการปฏิบัติได้โดยการประเมินผลตามตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดความสำเร็จจะทำให้ทราบความก้าวหน้าหรือความล้มเหลวของการ

ดำเนินการ ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจยกเลิกหรือปรับปรุงหรือปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นต่อไป จากการศึกษาแนวคิดด้านยุทธศาสตร์ทั้งในด้านธุรกิจและด้านสถาบันการศึกษาพบว่าส่วนใหญ่ประยุกต์ใช้มาจากยุทธศาสตร์ทางธุรกิจ มีแนวคิดของ Fidler ที่เป็นการบริหารเชิงยุทธศาสตร์สำหรับโรงเรียนโดยตรง จึงใช้กรอบแนวคิดนี้ในการพัฒนายุทธศาสตร์ของการวิจัยในครั้งนี้

## แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่

๑. ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้
๒. ด้านการเพิ่ม-กระจายโอกาสและคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม
๓. ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
๔. ด้านระบบการบริหารจัดการ

มีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

๑. ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ หมายถึง การปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเน้นการอ่านออก เขียนได้ ส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์ เสริมสร้างการมีจิตสำนึกในความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ เน้นการพัฒนาสู่อาชีพ เสริมสร้างทักษะทางภาษาทั้งภาษาไทยและภาษาสากล เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พัฒนาเด็กตามศักยภาพทั้งเด็กปกติ เด็กพิเศษ และเด็กปัญญาเลิศ ลดภาระงานครูที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน พัฒนาแหล่งเรียนรู้และการใช้ ICT ในการจัดการเรียนรู้ ปรับวิธีวัดผลประเมินผลตามสภาพจริง และนำผลไปประเมินและพัฒนาครู

๒. ด้านการเพิ่ม-กระจายโอกาสและคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม หมายถึง การพัฒนาระบบการศึกษาทางไกล และระบบสื่อสารเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา การปรับระบบการจัดทุนการศึกษา การปรับระบบเงินอุดหนุนทุกประเภทให้เหมาะสมและเป็นธรรม การยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมนานาชาติ และการส่งเสริมการศึกษาพิเศษ

๓. ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง การปรับรื้อระบบการบริหารงานบุคคลเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปรับระบบการผลิต การสรรหา การยกย่องส่งเสริมสวัสดิการ และสวัสดิภาพครู และการพัฒนาครูโดยมุ่งเน้น ID Plan จัดงบประมาณรายหัวครูเพื่อส่งเสริมให้พัฒนาตนเองตามความต้องการและเหมาะสม การประเมินครูโดยการประเมินแฟ้มสะสมงานและผลการพัฒนาที่เน้นผลผู้เรียน เชื่อมโยงสู่ วิทยฐานะ และความก้าวหน้าของวิชาชีพครู

๔. ด้านระบบการบริหารจัดการ หมายถึง ปรับโครงสร้างและบทบาทหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เน้นการกระจายอำนาจ โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานตามแนวทางการบริหารสถานศึกษานิติบุคคล ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารทุกระดับ การอุดหนุนงบประมาณพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามขนาดโรงเรียนและใช้ ICT เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

## แนวคิดเกี่ยวกับการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

ปัจจุบันเป็นยุคที่โลกมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว อันสืบเนื่องมาจากการใช้เทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน กระแสการปรับเปลี่ยนทางสังคมที่เกิดขึ้นในศตวรรษที่ ๒๑ ส่งผลต่อวิถีการดำรงชีพของสังคมอย่างทั่วถึง ครูจึงต้องมีความตื่นตัวและเตรียมพร้อมในการจัดการเรียนรู้เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการออกไปดำรงชีวิตในโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ที่เปลี่ยนไปจากศตวรรษที่ ๒๐ และ ๑๙ โดยทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ที่สำคัญที่สุดคือ ทักษะการเรียนรู้ (Learning Skill) ส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้เด็กในศตวรรษที่ ๒๑ นี้ มีความรู้ ความสามารถ และทักษะจำเป็น ซึ่งเป็นผลจากการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ ที่เป็นปัจจัยสนับสนุนที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ดังกล่าว

**ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ (๒๑<sup>st</sup> Century Skills)** วิจารณ์ พานิช (๒๕๕๕) ได้กล่าวถึงทักษะเพื่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ ๒๑ ดังนี้

**สาระวิชาหลัก (Core Subjects)** ประกอบด้วย ภาษาแม่ และภาษาสำคัญของโลก ศิลปะ คณิตศาสตร์ การปกครองและหน้าที่พลเมือง เศรษฐศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ โดยวิชาแกนหลักนี้จะนำมาสู่การกำหนดเป็นกรอบแนวคิด



และยุทธศาสตร์สำคัญต่อการจัดการเรียนรู้ในเนื้อหาเชิงสหวิทยาการ (Interdisciplinary) หรือหัวข้อสำหรับศตวรรษที่ ๒๑ โดยการส่งเสริมความเข้าใจในเนื้อหาวิชาแกนหลัก และ สอดแทรกทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ เข้าไปในทุกวิชาแกนหลัก ดังนี้

**ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ได้แก่** ความรู้เกี่ยวกับโลก (Global Awareness) ความรู้เกี่ยวกับการเงิน เศรษฐศาสตร์ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ (Financial, Economics, Business and Entrepreneurial Literacy) ความรู้ด้านการเป็นพลเมืองที่ดี (Civic Literacy) ความรู้ด้านสุขภาพ (Health Literacy) ความรู้ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Literacy)

**ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม** จะเป็นตัวกำหนดความพร้อมของนักเรียน เข้าสู่โลกการทำงานที่มีความซับซ้อนมากขึ้นในปัจจุบัน ได้แก่ ความริเริ่มสร้างสรรค์และ นวัตกรรม การคิดอย่างมีวิจารณญาณและการแก้ปัญหา การสื่อสารและการร่วมมือ

**ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี** เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการเผยแพร่ ข้อมูลข่าวสารผ่านทางสื่อและเทคโนโลยีมากมาย ผู้เรียนจึงต้องมีความสามารถในการแสดง ทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและปฏิบัติงานได้หลากหลาย โดยอาศัยความรู้ในหลายด้าน ดังนี้ ความรู้ด้านสารสนเทศ ความรู้เกี่ยวกับสื่อ ความรู้ด้านเทคโนโลยี

**ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ** ในการดำรงชีวิตและทำงานในยุคปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จ นักเรียนจะต้องพัฒนาทักษะชีวิตที่สำคัญดังต่อไปนี้ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นตัวของตัวเอง ทักษะสังคมและสังคมข้ามวัฒนธรรม การเป็นผู้สร้าง หรือผู้ผลิต (Productivity) และความรับผิดชอบเชื่อถือได้ (Accountability) ภาวะผู้นำ และความรับผิดชอบ (Responsibility)

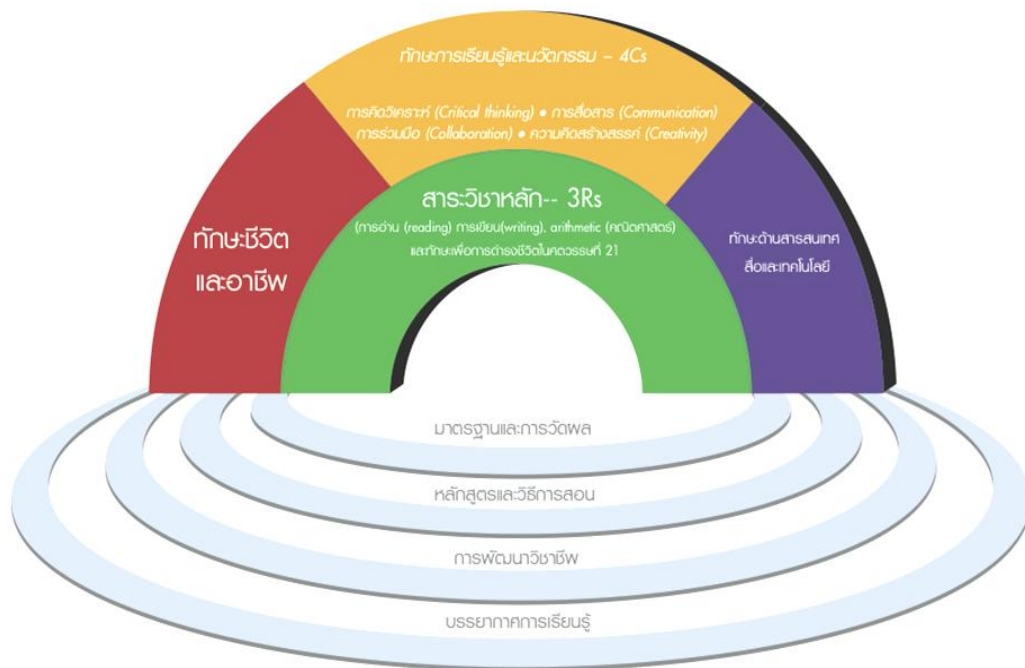
**ทักษะของคนในศตวรรษที่ ๒๑** ที่ทุกคนจะต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต คือ การเรียนรู้ ๓R x ๗C ๓R คือ Reading (อ่านออก), (W) Riting (เขียนได้), และ (A) Rithematics (คิดเลขเป็น) ๗C ได้แก่ Critical Thinking and Problem Solving (ทักษะด้านการคิด อย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา) Creativity and Innovation (ทักษะด้าน การสร้างสรรค์ และนวัตกรรม) Cross-cultural Understanding (ทักษะด้านความเข้าใจ ความต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) Collaboration, Teamwork and Leadership (ทักษะด้าน ความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ) Communications, Information, and Media Literacy (ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) Computing and ICT Literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) Career and Learning Skills (ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้)

**แนวคิดทักษะแห่งอนาคตใหม่ : การเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ และกรอบแนวคิด เพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑**

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นการกำหนดแนวทางยุทธศาสตร์ในการจัดการเรียนรู้ โดยร่วมกันสร้างรูปแบบและแนวปฏิบัติในการเสริมสร้างประสิทธิภาพของการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ โดยเน้นที่องค์ความรู้ ทักษะ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เกิดกับตัวผู้เรียน เพื่อใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมแห่งความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน โดยจะอ้างอิงรูปแบบ (Model) ที่พัฒนามาจากเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะแห่งการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ (Partnership For ๒๑<sup>st</sup> Century Skills) ([www.p๒๑.org](http://www.p๒๑.org)) ที่มีชื่อย่อว่า เครือข่าย P๒๑ ซึ่งได้พัฒนากรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ โดยผสมผสานองค์ความรู้ ทักษะเฉพาะด้าน ความชำนาญการและความรู้เท่าทันด้านต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อความสำเร็จของผู้เรียนทั้งด้านการงานและการดำเนินชีวิต

### กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑

กรอบแนวคิดในการจัดการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ ๒๑ ที่แสดงผลลัพธ์ของนักเรียนและปัจจัยส่งเสริมสนับสนุนในการจัดการเรียนรู้เพื่อรองรับศตวรรษที่ ๒๑



ภาพที่ ๒-๒๑ กรอบแนวคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ (๒๑<sup>st</sup> Century Learning Framework)

กรอบแนวคิดเชิงมนทัศน์สำหรับทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ เป็นที่ยอมรับในการสร้างทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ (Model of ๒๑<sup>st</sup> Century Outcomes and Support Systems) ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางเนื่องด้วยเป็นกรอบแนวคิดที่เน้นผลลัพธ์ที่เกิดกับผู้เรียน (Student Outcomes) ทั้งในด้านความรู้สารวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ที่จะช่วยผู้เรียนได้เตรียมความพร้อมในหลากหลายด้าน

รวมทั้งระบบสนับสนุนการเรียนรู้ ได้แก่มาตรฐานและการประเมิน หลักสูตรและการเรียน การสอน การพัฒนาครู สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการเรียนในศตวรรษที่ ๒๑

การเรียนรู้ในศตวรรษที่ ๒๑ ต้องก้าวข้าม “สาระวิชา” ไปสู่การเรียนรู้ “ทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑” (๒๑<sup>st</sup> Century Skills) ซึ่งครูจะเป็นผู้สอนไม่ได้ แต่ต้องให้นักเรียนเป็นผู้เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยครูจะออกแบบการเรียนรู้ ฝึกฝนให้ตนเองเป็นโค้ช (Coach) และอำนวยความสะดวก (Facilitator) ในการเรียนรู้แบบ PBL (Problem-Based Learning) ของนักเรียน ซึ่งสิ่งที่เป็นตัวช่วยของครูในการจัดการเรียนรู้คือ ชุมชนการเรียนรู้ครูเพื่อศิษย์ (Professional Learning Communities : PLC) เกิดจากการรวมตัวกันของครู เพื่อแลกเปลี่ยนประสบการณ์การทำงานที่ของครูแต่ละคนนั่นเอง

## เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้อง

ประสงค์ กัลยาณธรรม (๒๕๕๐ : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิเคราะห์กระบวนการ กำหนดนโยบายการศึกษาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ ตามกรอบแนวคิดทฤษฎีระบบบวม่ามืองค์ประกอบ ดังนี้ ๑) ปัจจัยนำเข้า ซึ่งเกี่ยวข้องกับความต้องการของสมาชิกในสังคมรวมทั้งการสนับสนุนต่าง ๆ ทั้งจากภาครัฐและภาคเอกชน เช่น งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ ๒) กระบวนการ ซึ่งมี ๔ ขั้นตอน ๓) ผลผลิต คือ นโยบายการศึกษาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ ๔) สิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลกระทบต่อ นโยบายการศึกษา และ ๕) ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งใช้ทั้งในกรณีที่ต้องการปรับปรุงนโยบาย ในระหว่างที่ใช้ใช้นโยบายนั้น ๆ และในกรณีเพื่อใช้กำหนดนโยบายฉบับต่อไป ขั้นตอนการ กำหนดนโยบายการศึกษาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ พบว่า ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ ๑. ขั้นการระบุปัญหา ๒. ขั้นการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร ๓. ขั้นจัดทำ ข้อเสนอแนะนโยบาย ๔. ขั้นประกาศเป็นนโยบาย ซึ่งจะต้องดำเนินการเรียงตามลำดับ

ชัยพร สกฤษณารักษ์ (๒๕๕๒ : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหาร โรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ทราบองค์ประกอบของการบริหารโรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย ๒) นำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองภาษา สำหรับประเทศไทย มีวิธีดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอนคือ ๑) ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ๒) สร้างแบบสอบถาม ตรวจสอบเครื่องมือ ๓) ร่างรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย ๔) ตรวจสอบ และนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย ๑๖๓ โรงเรียน การเลือกกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง (Satisfy) ได้กลุ่มตัวอย่าง ๑๑๘ โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ๑ คน รองผู้อำนวยการโรงเรียน ๒ คน และครูผู้สอน ๒ คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น ๕๗๐ คน เครื่องมือที่ใช้

ในการวิจัยได้แก่แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) แบบสอบถาม (Questionnaire) และแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Exploratory factor analysis) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (path analysis) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปและการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ผลการวิจัย พบว่า

๑. องค์ประกอบการบริหารโรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบ ๗ องค์ประกอบ ดังนี้ ๑) การประเมินผล ๒) การบริหารกิจการนักเรียน ๓) การบริหารบุคคล ๔) การบริหารวิชาการ ๕) การบริหารแบบมีส่วนร่วม ๖) การประกันคุณภาพการศึกษา และ ๗) การบริหารงานทั่วไป

๒. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ ๗ องค์ประกอบ ซึ่งมีความเหมาะสมถูกต้องเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

อนันต์ เตียวต้อย (๒๕๕๑ : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ผลการวิจัยพบว่า

๑. องค์ประกอบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล มี ๗ องค์ประกอบ คือ ๑) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้เสียและพนักงาน ๒) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร ๓) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ ๔) ธรรมชาติของผู้บริหาร ๕) การใช้องค์กรเป็นคู่แข่ง ๖) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ ๗) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง

๒. รูปแบบการบริหารคุณภาพแบบเบ็ดเสร็จในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ได้แก่ องค์ประกอบและกระบวนการ ประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ คือ ๑) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและพนักงาน ๒) ผู้บริหารมีภาวะผู้นำในการนำองค์กร ๓) เทคนิคและเครื่องมือการบริหารคุณภาพ ๔) ธรรมชาติของผู้บริหาร ๕) การใช้องค์กรเป็นคู่แข่ง ๖) การสร้างคุณภาพชีวิตบุคลากร และ ๗) การบริหารงานอย่างต่อเนื่อง และมี ๘ กระบวนการ คือ ๑) การริเริ่มจากผู้บริหารระดับสูง ๒) การจัดโครงสร้างองค์กรและทีมงาน ๓) การจัดระบบเครื่องมือคุณภาพ ๔) การประกาศใช้และให้ความรู้แก่บุคลากร ๕) การกำกับติดตามและประเมินผล ๖) การทบทวนการดำเนินงาน ๗) การให้รางวัลผู้ประสบผลสำเร็จในการบริหารคุณภาพ และ ๘) การเทียบเคียงกับหน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบดังกล่าว ได้รับการยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญให้สามารถนำไปใช้ได้

วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (๒๕๔๗) ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย ๓ ส่วน คือ ส่วนที่ ๑ ความนำ ซึ่งประกอบด้วย

แนวคิด หลักการ วัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ ส่วนที่ ๒ องค์ประกอบของรูปแบบและสาระสำคัญของแบบการกระจายอำนาจ และส่วนที่ ๓ ยุทธศาสตร์การดำเนินงานและเงื่อนไขความสำเร็จ

รุ่งนภา จิตรโรจนรักษ์ (๒๕๔๘) ได้ทำการศึกษา เรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับประเทศไทยประกอบด้วย ๓ ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ ๑ องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนที่ ๒ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ในหน่วยงาน และส่วนที่ ๓ เงื่อนไขหรือข้อจำกัดของรูปแบบ

สุรณี พิพัฒน์โรจนกมล.(๒๕๔๗ : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การวิเคราะห์เชิงนโยบายการก่อรูปและกระบวนการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ผลการวิจัยพบว่า การก่อรูปของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ มีที่มาจากปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ได้สะสมต่อเนื่องกันมาเป็นเวลานาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นความจำเป็นในการออกพระราชบัญญัติฯ โดยมีรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๔๐ มาตรา ๘๑ เป็นจุดผลักดันที่ทำให้ต้องมีกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาเกิดขึ้นและใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการปฏิรูปการศึกษา

ในการกระบวนการจัดทำร่างพระราชบัญญัติฯ พบว่ามีการนำข้อมูลสารสนเทศและงานวิจัยเชิงนโยบาย ๔๒ เรื่อง ประกอบการพิจารณาบัญญัติมาตราต่างๆ โดยผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่ถูกกระทบจากพระราชบัญญัติ ได้เข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น และผลจากการมีส่วนร่วมถูกนำมาปรับปรุงพระราชบัญญัติอย่างเป็นรูปธรรม บางครั้งได้ใช้กระบวนการเจรจาต่อรองและประสานประโยชน์เมื่อมีความขัดแย้งทางความคิดเห็น นอกจากนี้ยังพบประเด็นที่น่าสนใจอีก ๒ ประเด็นที่ทำให้การก่อรูปครั้งนี้ประสบความสำเร็จ คือ ๑) ผู้นำทางการเมืองและผู้นำทางการศึกษามีความจริงใจในการแก้ปัญหาาร่วมกัน และ ๒) ผู้ปฏิบัติงานได้อุทิศตัว หุ่มเทแรงกาย แรงใจอย่างเต็มที่

ส่วนกระบวนการตราพระราชบัญญัติการศึกษาในรัฐสภาไทยนั้น ปรากฏว่าได้มีการเสนอร่างพระราชบัญญัติการศึกษาที่มาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นร่างของรัฐบาลและใช้เป็นร่างหลักในการพิจารณาในรัฐสภา ร่วมกับอีก ๔ ร่าง จาก ๔ พรรคการเมือง

นอกจากการพิจารณาร่างพระราชบัญญัติฯ ตามกระบวนการของรัฐสภาแล้วยังพบประเด็นที่น่าสนใจที่สามารถสรุปเป็นบทเรียนเพื่อการเรียนรู้ ๔ ประเด็น คือ ๑) การที่ผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษาเป็นคณะกรรมการวิสามัญ ทำให้การทำงานง่ายขึ้น ๒) การอภิปรายในสภาฯ อยู่บนหลักเหตุผล เนื่องจากมีงานวิจัยเชิงนโยบายมารองรับ ทำให้การชี้แจงมีน้ำหนักและชัดเจนมากขึ้น ๓) แรงผลักดันทางการเมือง การที่ฝ่ายรัฐบาลให้การสนับสนุนทำให้ ร่าง พ.ร.บ. สามารถผ่านกระบวนการของรัฐสภาได้เร็วขึ้น และ ๔) การยอมรับทางสังคมกระแสสังคมที่ต้องการปฏิรูปการศึกษาเป็นแรงสนับสนุนที่สำคัญ ส่งผลให้นักการเมืองต้องหันมาสนใจการศึกษามากขึ้น

จินตนา ศักดิ์ภู่อราม. (๒๕๔๕ : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย เพื่อนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐผลการวิจัย พบว่า

๑. งานวิชาการ โรงเรียนสามารถจัดทำหลักสูตรที่เหมาะสมสำหรับโรงเรียนได้หลักสูตรของโรงเรียนจะประกอบด้วย ๒ ส่วน คือ หลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น โดยหลักสูตรแสดงวิธีการทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้ชัดเจนโรงเรียนมีอิสระในการกำหนดกิจกรรมการเรียนการสอนได้เอง ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วมระหว่างครู นักเรียน และผู้ปกครอง

๒. งานบุคคล โรงเรียนมีอำนาจอิสระในการบริหารงานบุคคลทุกด้านนับแต่การวางแผนบุคลากร จนถึงให้บุคลากรออกจากงาน โดยไม่ต้องอยู่ภายใต้ระบบราชการ คณะกรรมการบริหารโรงเรียนกำหนดระเบียบหลักเกณฑ์การบริหารบุคคลของโรงเรียนครูมีอิสระในการกำหนดอิสระในการกำหนดการเรียนการสอน ในด้านการบริหารหรือหลักสูตร

๓. งานการเงิน โรงเรียนรับรายได้ และสามารถจัดหารายได้จากหลายๆ แหล่ง โรงเรียนคาดคะเนค่าใช้จ่ายตามภารกิจกฎบัตร โดยจัดทำแผนการเงินระยะต่างๆ ของโรงเรียนคณะกรรมการบริหารโรงเรียนออกระเบียบข้อบังคับ วางระบบการเงิน บัญชี พัสดุ การจัดซื้อจัดจ้างของโรงเรียน รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับทรัพย์สินของโรงเรียนได้เอง โรงเรียนมีการรายงานการเงินของโรงเรียน รวมทั้งจัดให้มีผู้ตรวจสอบภายในของโรงเรียน

๔. การบริหารทั่วไป การรับนักเรียนโรงเรียนรับนักเรียนที่เป็นกลุ่มเป้าหมายตามที่กำหนดในกฎบัตรกรณีที่นักเรียนมาสมัครเกินจำนวนที่รับได้ โรงเรียนจะไม่ใช้ทดสอบทางวิชาการ แต่จะใช้การทดสอบด้วยวิธีอื่นแทน โรงเรียนเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วมสนับสนุนการดำเนินการของโรงเรียนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

### งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง

บราเธอร์ส (Brothers. ๑๙๘๔) ศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบการประเมินความเป็นเลิศของโครงการร่วมในมหาวิทยาลัย โดยใช้วิธีเดลฟาย จากมติเอกฉันท์ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในโครงการร่วมในมหาวิทยาลัย จำนวน ๑๒ โครงการ ผลจากการศึกษาจะได้เกณฑ์ในการประเมินตนเอง (Self-Evaluation) ของโครงการร่วมที่แสดงถึงความเป็นเลิศ จำนวน ๑๕๕ เกณฑ์ จากนั้นทดสอบเกณฑ์ที่ได้โดยให้ผู้บริหาร คณาจารย์ ผู้ดำเนินโครงการ และนักศึกษา จำนวน ๗๓๐ คน ประเมินโครงการร่วมกันใน ๑๔ มหาวิทยาลัย ผลจากการศึกษาพบว่า รูปแบบการประเมินความเป็นเลิศที่ได้สามารถไปดัดแปลงใช้กับโครงการร่วมอื่นๆ ได้

กันเนอร์ (Gunner, ๒๐๐๓) ได้ศึกษาการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ พบว่า หลาย ๆ บริษัทมีการแสดงให้เห็นชัดเจนว่าลูกจ้างเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีค่า

มากที่สุด แต่มีบริษัทจำนวนน้อยมากที่ใช้ประโยชน์จากรูปแบบ และแนวคิดการวัดค่าทรัพยากรมนุษย์ในรายงานประจำปีของบริษัทเนื่องจากมีข้อจำกัดด้านความไม่เข้าใจในข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้ใช้ข้อมูล ในภาพรวมวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่ออธิบายถึงวิธีการปฏิบัติการนำเสนอข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรในรายงานประจำปีของบริษัท โดยความสมัครใจ เพื่อนำมาเปรียบเทียบและหาเหตุผลมาอธิบายการเปิดเผยข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล ผลการศึกษาพบว่า ความพอใจข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ ต้องเกิดจากความเข้าใจของทั้งจัดหาข้อมูลและผู้ใช้ จากการศึกษาพบว่า การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในรายงานประจำปีโดยสมัครใจ ระหว่างช่วงเวลา ๕ ปี ในการวิเคราะห์ข้อมูล บริษัทที่มีประสบการณ์ไม่มีการเปิดเผยข้อมูลโดยสมัครใจ ส่วนบริษัทที่ไม่มีประสบการณ์จะมีการจัดเตรียมการเปิดเผยข้อมูลจำนวนมากเกี่ยวกับลูกจ้างมากกว่าบริษัทที่มีประสบการณ์ ผู้ใช้ข้อมูลคำนึงถึงการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ว่ามีความสำคัญเป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความประทับใจในภาพรวมของบริษัทจนกระทั่งมีการวิเคราะห์เปรียบเทียบทำให้เห็นว่าการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ทั้ง ๒ บริษัทไม่ได้มีข้อมูลครบถ้วนตามที่ผู้ใช้ต้องการ และผู้ใช้ข้อมูลพบว่าเป็นเรื่องยากในการวิเคราะห์การเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเดียวที่มีช่วงเวลายาว ในการเปรียบเทียบข้อมูลทั้ง ๒ บริษัทเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการตัดสินใจการลงทุน

## สรุป

จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ในภาพรวมแล้ว สรุปได้ว่า ปัญหา ครูอาจารย์ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาของไทยส่วนใหญ่ ยังขาดความเข้าใจว่า การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่แท้จริงนั้นหมายถึงการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่อย่างถึงราก ถึงโคน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นและแตกต่างไปจากเดิม เช่น การเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีทำงานของผู้บริหารการศึกษาและครูอาจารย์ เปลี่ยนแปลงหลักสูตร วิธีการสอนแบบบรรยายให้ผู้เรียนท่องจำไปสอนแบบครูเป็นผู้ชี้แนะ ช่วยให้เด็กรักการอ่าน การใฝ่เรียนใฝ่รู้ รู้จักที่จะเรียนด้วยตนเอง คิดวิเคราะห์ ทดลอง ลงมือปฏิบัติ แต่การปฏิรูปการศึกษาของไทยในรอบ ๗-๘ ปี ที่ผ่านมากลับถูกตีความหมายว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหาร และวิธีการทำงานของครูอาจารย์ตาม กฎหมาย นโยบาย คำสั่ง และคำสั่งชี้แนะต่าง ๆ จากบนลงล่าง การที่จะให้คนในองค์กรไม่ว่าครูอาจารย์ ผู้บริหารทุกระดับในกระทรวงศึกษาธิการ ปฏิรูปการศึกษาหรือปฏิรูปตนเองเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีข้อจำกัดหลายประการ เนื่องจากมนุษย์เราโดยทั่วไป มีความเคยชินกับวิถีชีวิตเดิม ไม่อยากเปลี่ยนแปลง มักคิดแบบเข้าข้างตนเองว่าตนเองทำถูกแล้วหรือทำดีอยู่แล้ว ถึงแม้จะมีคนในองค์กร บางคนที่มีความคิดก้าวหน้าวิเคราะห์องค์กรตัวเองแบบวิพากษ์วิจารณ์ได้และสนใจที่จะปฏิรูปตัวเองและ องค์กรของตัวเองอยู่บ้าง แต่ก็มักเป็นคนส่วนน้อยที่มีอำนาจและบทบาทที่จำกัดทำให้มี การวิเคราะห์ได้จำกัดไปด้วย ไม่เหมือนกับให้คนนอกที่เป็นกลางไม่มีผลประโยชน์เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยวิเคราะห์ ทำให้นักปฏิรูปภายในองค์กรมักจะมองการปฏิรูปในเชิงภาคปฏิบัติจาก

ส่วนที่ตัวเองทำได้ และมักจะเปลี่ยนแปลงแบบเล็กน้อย ค่อยเป็นค่อยไปมากกว่าที่จะมองปัญหาเชิงโครงสร้างที่ ต้องการปฏิรูปเปลี่ยนแปลงอย่างถึงรากถึงโคน หรือเปลี่ยนทั้งระบบ ในขณะที่คนนอกจะมีโอกาสมองได้กว้างขวางกว่าและวิพากษ์วิจารณ์ได้มากกว่า การปฏิรูปการศึกษาที่ได้ผลในประเทศอื่นมักจะมาจากแรงผลักดันภายนอกองค์กรโดย อาศัยประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรีและรัฐมนตรีการศึกษาที่เข้มแข็ง เป็นผู้นำในการปฏิรูปการศึกษา บางประเทศมีการตั้งคณะกรรมการแห่งชาติเพื่อการปฏิรูปการศึกษา ที่ประกอบด้วย คนนอกกระทรวงศึกษาธิการและไม่ใช่ข้าราชการประจำ มาเป็นคณะผู้นำในการปฏิรูป เพราะเขาเห็นว่า การปฏิรูปการศึกษาเป็นเรื่องที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างสำคัญในระดับชาติ ไม่ใช่การปรับปรุง เล็กน้อยในระดับกระทรวง รวมทั้งยังมีแรงผลักดันจากผู้ปกครอง นายจ้าง นักเรียนนักศึกษา ผู้นำชุมชน ผู้นำทางสังคม ที่ตระหนักว่าการปฏิรูปการศึกษาคือความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงคุณภาพคน ครั้งใหญ่ เพื่อที่จะผลักดันให้เกิดการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมของประเทศได้อย่างแท้จริง สำหรับในประเทศไทย ในช่วงเริ่มต้นปฏิรูปการศึกษาราวปี พ.ศ. ๒๕๔๐ - ๒๕๔๔ มีการจัดตั้งคณะกรรมการอำนวยการปฏิรูปการศึกษา (สปศ.) ที่เป็นองค์กรต่างหากจากหน่วยงานประจำในกระทรวงศึกษาธิการ และมีคณะกรรมการมาจากหลายฝ่าย แต่ส่วนใหญ่ก็ยังเป็นนักการศึกษาที่มาจากมหาวิทยาลัยในระบบราชการ องค์กรนี้ได้เน้นการปฏิรูปในเชิงเสนอกฎหมายใหม่และเมื่อดำเนินการร่างกฎหมาย เสร็จ องค์กรนี้ก็ยุติบทบาทไปไม่มีคนอื่นนอกจากผู้บริหารกระทรวงศึกษาธิการที่จะมาคอยติดตามประเมินผล และปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินการปฏิรูปการศึกษา ส่วนนักการเมืองของไทยนั้น ส่วนใหญ่จะสนใจในการพัฒนาเศรษฐกิจ/ธุรกิจแบบเน้นการเจริญเติบโตของสินค้าและบริการ มองการศึกษาเป็นแค่เครื่องมือในการรับใช้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมเพื่อการ แสวงหากำไรสูงสุดของเอกชนมากกว่า จะสนใจการพัฒนาคนทั้งประเทศ ให้มีความรู้และคุณธรรมเพื่อแก้ไขและพัฒนาสังคมได้อย่างแท้จริง พวกเขา มักคิดว่าการจัดการศึกษาแบบแพ็คตัดออก คัดคนส่วนน้อยมาเรียนมหาวิทยาลัยเพื่อไปทำงานรับใช้ระบบเศรษฐกิจก็ได้อยู่ แล้ว ทำให้นักเรียนนักศึกษาและประชาชนโดยทั่วไปมองการศึกษาเป็นเพียงบันไดในการหา งานทำ และเลื่อนฐานะทางสังคม ไม่ได้มองการศึกษาอย่างวิพากษ์วิจารณ์ หรือถึงบางคนจะคิดบ้างแต่ก็ไม่รู้สู้กรุนแรงมากพอที่จะเป็นฝ่ายเรียกร้องผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง แม้แต่ภาคธุรกิจเอกชนก็ยังไม่มีการรวมพลังเข้ามาช่วยผลักดันการปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบอย่างจริงจัง อาจเป็นเพราะนักธุรกิจ นักบริหารของไทยโดยทั่วไปแล้วยังคิดอยู่ในกรอบผลประโยชน์ส่วนตัวและองค์กรของตนมากกว่าที่จะมีวิสัยทัศน์คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศในระยะยาวอย่างมุ่งมั่น ทางออกในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ทำได้โดยการลดขนาดและบทบาทของกระทรวงศึกษาธิการลง ด้วยการส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจเอกชน และองค์กรอื่นๆเป็นสัดส่วนที่สูงขึ้นแทน จากการวิจัยและประเมินผลของ สมศ.และ หน่วยงานพบว่า นักเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดโดยโรงเรียนสาธิต มหาวิทยาลัยเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่านักเรียนของสถาบันการศึกษาของสำนักงานคณะ กรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานของรัฐ



ดังนั้นการปฏิรูปการศึกษาโดยให้เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และองค์กรอื่น ๆ จัดการศึกษาเป็นสัดส่วนที่สูงขึ้น จะช่วยส่งเสริมให้มี การแข่งขันของสถานศึกษา ทำให้การปฏิรูปการบริหารจัดการศึกษาและกระบวนการเรียนเป็นไป得更เร็วขึ้น รวมทั้งการลดอำนาจและบทบาทของกระทรวงศึกษาธิการในส่วนกลางลง โดยกระจาย อำนาจไปให้เขตพื้นที่ การศึกษาและสถาบันการศึกษาโดยตรงเพิ่มขึ้น ให้เสรีภาพองค์กรอื่น ๆ ในการจัดตั้งสถาบันการศึกษา ให้สถานศึกษากำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนการสอนได้เอง โดยไม่ต้องขออนุญาตกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้ สมศ.ซึ่งเป็นองค์กรมหาชนเป็นผู้ประเมิน และรับรองมาตรฐานของสถาบันการศึกษาและให้ข้อมูลข่าวสารต่อผู้บริโภค เพื่อให้เกิดการแข่งขันในด้านคุณภาพ และรัฐต้องเพิ่มงบประมาณให้สถาบันการศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กในจังหวัดและอำเภอรอบนอก ส่งเสริมให้ครูอาจารย์มีแรงจูงใจในการทำงาน โรงเรียนรอบนอกเพิ่มขึ้นเพื่อยกระดับสถาบันการศึกษาทั่วประเทศให้มีคุณภาพใกล้เคียงกับสถาบันการศึกษาขนาดใหญ่ในเมือง นอกจากนี้แล้วต้องปฏิรูประบบงบประมาณให้รัฐสามารถจ่ายเงินอุดหนุนให้สถานศึกษาแบบอื่นๆ ได้อย่างยืดหยุ่นคล่องตัวด้วย

ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องปรับบทบาทของ ตัวเองในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของชาติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าของ การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่ผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของแนวทางการจัดการศึกษา ของชาติได้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นกรอบทิศทางการขับเคลื่อนภารกิจการปฏิรูปการศึกษาไปสู่ ความสำเร็จให้แก่ผู้เกี่ยวข้องจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผล

บทที่ ๓  
รายงานยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน จำนวน ๔๐ คน ผู้วิจัยได้เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนด  
จากคุณลักษณะบุคลากรต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้น เป็นนักปฏิบัติ นักวิชาการ และนักบริหาร  
เป็นบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษาสภาพ  
ปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศตวรรษที่ ๒๑ เมื่อจัดทำ  
เครื่องมือ คือ แบบสัมภาษณ์เสร็จแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และ  
ดำเนินการให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)  
โดยตรวจสอบความเหมาะสมของข้อรายการ ความครอบคลุมของโครงสร้างเนื้อหา จำนวน  
ข้อรายการ ความชัดเจนในการใช้ภาษา และความชัดเจนของเกณฑ์การให้คะแนน การแปล  
ความหมายระดับคุณภาพ โดยการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency  
: IOC) จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำ  
และนำมาปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา ดำเนินตรวจสอบอีกครั้ง

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และผู้ช่วยนักวิจัย จำนวน  
๑๐ คน

#### การตรวจสอบและการวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ มาตรวจสอบและวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์  
เนื้อหาเพื่อสรุปเกี่ยวกับกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑

## ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) (ร่างฉบับที่ ๑)

๑. การ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ฉบับที่ ๑) เป็นการนำข้อมูลที่สังเคราะห์ได้จากขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑

๒. นำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ร่างฉบับที่ ๑) ที่ได้ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา

### ตรวจความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ร่างฉบับที่ ๑) ไปประเมินเพื่อหาความเหมาะสมความเป็นไปได้ โดยสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ

๑. การประเมิน (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ฉบับที่ ๑) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

๒. ปรับปรุงยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ร่างฉบับที่ ๑) หลังจากผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเพื่อพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ร่างฉบับที่ ๒)

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๒๐ คน โดยมีหลักเกณฑ์การเลือกกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ กำหนดคุณสมบัติไว้ดังนี้

#### ๑. กลุ่มนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา

- ๑.๑ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา
- ๑.๒ มีผลงานทางวิชาการเผยแพร่สู่สาธารณชน
- ๑.๓ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในแวดวงการศึกษา

#### ๒. กลุ่มผู้บริหารการศึกษา

- ๒.๑ สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกด้านการบริหารการศึกษา
- ๒.๒ เป็นผู้บริหารสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- ๒.๓ เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับในแวดวงการศึกษา

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ แบ่งออกเป็น ๓ ส่วนดังนี้

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ

ส่วนที่ ๒ การประเมิน (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ร่างฉบับที่ ๑) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์

ส่วนที่ ๓ ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยทำหนังสือ ถึงผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นกลุ่มตัวอย่างการวิจัย เพื่อขอความร่วมมือในการประเมิน (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ร่างฉบับที่ ๑)

การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงบรรยาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑. ข้อมูลพื้นฐานของผู้ทรงคุณวุฒิ วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ความถี่ค่าร้อยละ และบรรยายสรุปเป็นความเรียง

๒. ข้อมูลการตรวจสอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ ใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำเสนอในรูปแบบตารางประกอบการบรรยายโดยมีเกณฑ์ในการแปลผลค่าเฉลี่ยดังนี้

๕ หมายถึง	ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนี้มีความเหมาะสมมากที่สุด และมีความเป็นไปได้มากที่สุด
๔ หมายถึง	ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนี้มีความเหมาะสมมาก และมีความเป็นไปได้มาก
๓ หมายถึง	ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนี้มีความเหมาะสมปานกลาง และมีความเป็นไปได้ปานกลาง
๒ หมายถึง	ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนี้มีความเหมาะสมน้อย และมีความเป็นไปได้น้อย
๑ หมายถึง	ผู้ประเมินมีความเห็นว่ารายการนี้มีความเหมาะสมน้อยที่สุด และมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

เกณฑ์การแปลผล ระดับความคิดเห็นต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑

๑.๐๐- ๑.๔๙	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อยที่สุดและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด
๑.๕๐- ๒.๔๙	หมายถึง	มีความเหมาะสมน้อยและมีความเป็นไปได้น้อย
๒.๕๐- ๓.๔๙	หมายถึง	มีความเหมาะสมปานกลางและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
๓.๕๐- ๔.๔๙	หมายถึง	มีความเหมาะสมมากและมีความเป็นไปได้มาก
๔.๕๐- ๕.๐๐	หมายถึง	มีความเหมาะสมมากที่สุดและมีความเป็นไปได้มากที่สุด

## การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการศึกษาระดับพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ฉบับที่ ๑) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๒ คน ประกอบด้วย นักวิชาการ จำนวน ๓ คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน ๔ คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๓ คน และ ครูผู้สอน จำนวน ๒ คน

หลังจากทำการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยได้ปรับปรุง (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการศึกษาระดับพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ร่างฉบับที่ ๑) ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เลือกผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๑๒ คน ที่มีความรู้หรือประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา การบริหารสถานศึกษา การวิจัยและประเมินผล และมีความรู้ ความสามารถและมีผลงาน

วิชาการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา และโรงเรียนที่มีมาตรฐานในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้เลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดจากคุณลักษณะผู้ทรงคุณวุฒิ ต้องมีคุณสมบัติเบื้องต้นดังนี้

๑. นักวิชาการ เป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยหรือผู้มีประสบการณ์เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีมาตรฐานในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๓ คน

๒. ผู้บริหารการศึกษา เป็นผู้บริหารใน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน ๔ คน

๓. ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีประสบการณ์หรือเชี่ยวชาญในเรื่องโรงเรียนที่มีมาตรฐานในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๓ คน

๔. ครูผู้สอน เป็นผู้สอนหรือเคยสอนในโรงเรียนที่มีมาตรฐานในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๓ คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

แบบประเมินเพื่อตรวจสอบ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการศึกษาระดับพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ร่างฉบับที่ ๑) แบ่งเป็น ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้เข้าร่วมประชุมสนทนา

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็น เกี่ยวกับความเหมาะสม และความถูกต้อง ครอบคลุมของ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการศึกษาระดับพื้นฐาน ในศตวรรษที่ ๒๑ (ร่างฉบับที่

๑) โดยกำหนดรายละเอียดของระบบให้ผู้ทรงคุณวุฒิได้แสดงความคิดเห็นลงในแบบบันทึก และแบบประเมิน ตามที่กำหนดไว้ในแต่ละรายการพร้อมข้อเสนอแนะ

### **การเก็บรวบรวมข้อมูล**

๑. ผู้วิจัยทำหนังสือการประชุมสนทนา เอกสารประกอบการสัมมนา และแบบบันทึกความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง

๒. การดำเนินการประชุมสัมมนา ผู้วิจัยกำหนดประเด็นสำหรับการตรวจสอบในด้านความเหมาะสม และความเป็นไปได้ ความครอบคลุม และการนำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์ การพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ร่างฉบับที่ ๑) ไปใช้ ข้อดี ข้อจำกัด และข้อเสนอแนะต่าง ๆ จากผู้ทรงคุณวุฒิ

๓ ระหว่างการประชุมสัมมนา ผู้วิจัยได้ทำการบันทึกเสียงเกี่ยวกับเนื้อหาสาระต่าง ๆ จากการประชุม เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์ การพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ร่างฉบับที่ ๑) ให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### **การวิเคราะห์ข้อมูล**

ดำเนินการวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม มาวิเคราะห์เนื้อหา

### **การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ และรายงานผล**

ผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ และปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาได้ยุทธศาสตร์ (ร่างฉบับที่ ๒) พัฒนาขึ้นมาใหม่มีชื่อว่า “ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)” จากนั้นสรุปผลการวิจัยและนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ ทำเป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาคุณภาพองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของชาติ

## บทที่ ๔

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

ผู้วิจัยได้ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) จากกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๔๐ คน แล้วได้นำผลการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสรุปเกี่ยวกับกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ ได้ข้อสรุป ดังนี้

#### ปัญหาทางการศึกษา

เป็นปัญหาสำคัญของประเทศไทยตั้งแต่อดีตต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน ซึ่งได้มีการปฏิรูปการศึกษามาแล้วเป็นระยะๆ ปัญหาบางเรื่องได้รับการแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้นบางเรื่องต้องแก้ไขปรับปรุงหรือปฏิรูปต่อไปโดยเฉพาะเมื่อมีการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ ถือเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญโดยมีการดำเนินการปฏิรูปการศึกษารอบแรกระหว่าง พ.ศ. ๒๕๔๒ - ๒๕๕๑ แต่ผลของการปฏิรูปนั้นพบว่าระบบการศึกษาของไทยยังไม่สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพได้ตามที่ตั้งไว้และปัจจุบันอยู่ในช่วงของการปฏิรูปการศึกษารอบสองหรือที่เรียกว่า “การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑” ซึ่งดำเนินการไปแล้วกว่า ๕ ปีแต่ปัญหาคุณภาพการศึกษาของไทยโดยรวมอาจกล่าวได้ว่ายังเป็นปัญหาอยู่โดยเฉพาะด้านคุณภาพการศึกษา/คุณภาพผู้เรียนด้านครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการด้านการเพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษาที่ไม่ทั่วถึงเท่าเทียมและด้านการผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขันก็ยังไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประเทศได้เมื่อคณะรักษาความสงบแห่งชาติ หรือ คสช. ทำการยึดและควบคุมอำนาจการปกครองประเทศและมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย (ฉบับชั่วคราว) พุทธศักราช ๒๕๕๗ ซึ่งมีบทบัญญัติให้มี**สภาพปฏิรูปแห่งชาติ**เป็นองค์กรที่ทำหน้าที่ศึกษาและเสนอแนะ เพื่อให้เกิดการปฏิรูปในด้านต่าง ๆ การศึกษาเป็นด้านหนึ่งที่ต้องปฏิรูปให้เป็นไปตามรัฐธรรมนูญนโยบายการบริหารราชการของคณะรักษาความสงบแห่งชาติ (คสช.) และนโยบาย/เจตนารมณ์ของหัวหน้าฝ่ายสังคมจิตวิทยา คสช. ด้านการศึกษารวมทั้งนโยบายการบริหารราชการแผ่นดินของคณะรัฐมนตรีด้านการศึกษาที่แถลงต่อสภานิติบัญญัติแห่งชาติ เมื่อวันที่ ๑๒ กันยายน ๒๕๕๗ กระทรวงศึกษาธิการในฐานะหน่วยงานรับผิดชอบด้านการศึกษาของประเทศได้จัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘ และ (ร่าง) Roadmap การปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคนอย่างยั่งยืน พ.ศ. ๒๕๕๘ - ๒๕๖๔ เป็นแนวทางการดำเนินการเพื่อขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิรูปการศึกษาดังกล่าว

จากการศึกษาศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษา ขึ้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ.๒๕๕๒-๒๕๖๑) โดยการสัมภาษณ์เพื่อนำมา วิเคราะห์สภาพปัญหาพร้อมเสนอแนวทางหรือข้อเสนอสำหรับการปฏิรูปการศึกษาพบว่า มีหลายเรื่องที่ยังเป็นปัญหาอยู่จนถึงปัจจุบันโดยปัญหาหลักที่สำคัญๆ ได้แก่ **ปัญหาครู** ประเด็น ที่พบคือการผลิตและพัฒนาครูการขาดแคลนครูคุณภาพครูและหนี้สินครู **ปัญหาการเรียนรู** ประเด็นที่พบคือคุณภาพการศึกษาและคุณภาพของผู้เรียนตกต่ำโดยเฉพาะกรณีที่ได้ก่อนไม่ ออกเขียนไม่ได้ปัญหาหลักสูตรการเรียนการสอนกระบวนการจัดการเรียนรู้และการวัด ประเมินผลรวมทั้งการเรียนการสอนวิชาประวัติศาสตร์และหน้าที่ความเป็นพลเมือง ซึ่งเป็น วิชาที่ได้รับความสำคัญน้อยมากในปัจจุบันจนถูกมองว่าหายไปหรือยังคงมีอยู่แต่เป็นส่วนหนึ่ง ที่อยู่ในวิชาอื่นจึงจำเป็นต้องปรับปรุงหลักสูตรให้มีเนื้อหาสาระวิชาประวัติศาสตร์และหน้าที่ ความเป็นพลเมืองนั้นแยกมาโดยเฉพาะ **ปัญหาการบริหารจัดการ** ประเด็นที่พบเช่น ปัญหาโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาปัญหาการกระจายอำนาจการบริหารและ จัดการศึกษาจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาแม้จะมีกฎหมายกำหนด หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาแล้วก็ตามแต่หน่วย ที่นำไปปฏิบัติยังไม่มีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหารงานและจัดการศึกษา เท่าที่ควรเป็นต้นรวมทั้ง **ปัญหาการกระจายโอกาสและคุณภาพการศึกษา** ประเด็นที่พบเช่น การจัดการศึกษาโดยภาครัฐของไทยมีการรวมศูนย์โดยส่วนกลางแม้จะเปิดโอกาสให้พัฒนา หลักสูตรท้องถิ่นและหลักสูตรสถานศึกษาได้เองแต่ในทางปฏิบัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นและหลักสูตรสถานศึกษารวมทั้ง เกิดความเหลื่อมล้ำและความไม่เป็นธรรมทางการศึกษาในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้และ โรงเรียนชายขอบโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็กและการศึกษาของเด็กยากจนและเด็กด้อย โอกาสซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาความไม่เท่าเทียมกันในคุณภาพของการศึกษาเป็นต้น และอีกปัญหาคือ **ปัญหาการผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน** ประเด็น สำคัญที่พบคือหลักสูตรอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาปัจจุบันไม่สามารถตอบสนองความต้องการ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันกับนานาประเทศได้ สำหรับแนวทางแก้ไขปัญหาหรือข้อเสนอสำหรับการปฏิรูปโดยสรุปคือ **ปฏิรูปครู** โดยดำเนินการ ปฏิรูปครูทั้งระบบได้แก่ปรับระบบการบริหารงานบุคคลตั้งแต่กระบวนการผลิตครูการสรรหา และคัดเลือกให้ได้คนดีคนเก่งและมีความเหมาะสมเพื่อบรรจุเป็นครูจัดระบบเงินเดือนหรือ ค่าตอบแทนที่เหมาะสมโดยปรับระบบฐานเงินเดือนและให้มีสวัสดิการหรือผลประโยชน์ เกื้อกูลต่าง ๆ อย่างเพียงพอเพื่อให้ครูมีขวัญกำลังใจจะได้ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนอย่างเต็ม ความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้นและที่สำคัญเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหนี้สินขึ้นมากำหนดมาตรการ บริหารจัดการและพัฒนาครูให้เกิดทักษะในการจัดการเรียนการสอนมากขึ้นกำหนดให้มีแผน เพิ่ม-ลดกระจายครูที่เหมาะสมและแผนสมรรถนะและความก้าวหน้าทางวิชาชีพปรับระบบ ใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูเร่งแก้ปัญหาการขาดแคลนครูโดยเฉพาะครูอาชีวศึกษาและครู



ในสาขาวิชาหลักได้แก่วิชาคณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์และภาษารวมทั้งกำหนดมาตรการให้ครูอยู่ประจำห้องเรียนหรือคืนครูสู่ห้องเรียนเพื่อให้ครูมีเวลาสำหรับทำหน้าที่ในการสอนมากยิ่งขึ้น**ปฏิรูปการเรียนรู้**โดยเร่งดำเนินการแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษา/คุณภาพผู้เรียนตกต่ำในกรณีเด็กอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีการเรียนภาษาไทยมากขึ้นควรมีการเพิ่มข้อสอบแบบอัตนัยให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนได้รู้วิธีการวิเคราะห์สังเคราะห์มากขึ้นปรับปรุงหลักสูตรให้เน้นการเรียนการสอนวิชาประวัติศาสตร์และหน้าที่ความเป็นพลเมืองโดยเฉพาะขึ้นรวมทั้งเร่งเพิ่มทักษะ/อาชีพในศตวรรษที่๒๑และทักษะการเรียนการสอนด้านภาษาอังกฤษให้มากขึ้น**ปฏิรูปการบริหารจัดการ**โดยปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการการศึกษาปรับโครงสร้างและบทบาทการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่สามารถนำไปปฏิบัติอย่างความเป็นอิสระและคล่องตัวเพื่อเพิ่มความเป็นอิสระในการบริหารแก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษารวมทั้งปรับระบบการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาและระบบเงินอุดหนุนรายหัวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นปฏิรูปการกระจาย-เพิ่มโอกาสและคุณภาพการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียม โดยจัดให้มีการพัฒนาระบบการศึกษาทางไกลเพื่อเพิ่มคุณภาพและโอกาสกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับทุกสื่อจัดรายการเพื่อการศึกษาปรับระบบเงินอุดหนุนรายหัวทุกประเภททุกระดับให้เป็นธรรมปรับระบบการให้ทุนการศึกษาแก่เด็กยากจนและเด็กด้อยโอกาสรวมทั้งพัฒนาการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้และโรงเรียนชายขอบและเร่งแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและความไม่เป็นธรรมทางการศึกษาอันจะส่งผลให้การเพิ่ม-กระจายโอกาสและคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมยิ่งขึ้นปฏิรูปการผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน โดยปรับหลักสูตรอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประเทศในระดับอาชีวศึกษาควรเน้นภาคปฏิบัติในสถานประกอบการและให้ความสำคัญกับด้านคุณภาพมากกว่าปริมาณเพิ่มระบบจูงใจสร้างค่านิยมและภาพลักษณ์ที่ดีให้มีผู้เรียนสายอาชีวศึกษาเพิ่มขึ้นและในระดับอุดมศึกษาควรปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้นส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาอย่างกว้างขวางผลิตและพัฒนานักวิจัยระดับปริญญาเอก รวมทั้งปรับปรุงหลักสูตรเนื้อหาและกระบวนการเรียนการสอนให้สนองต่อความต้องการของสังคมและประเทศยิ่งขึ้นและจากการศึกษานี้มีข้อเสนอที่จะให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาที่มีอยู่และดำเนินการให้มีกฎหมายที่จำเป็นเพื่อการปฏิรูปศึกษาขึ้นใหม่ดังนี้

๑. ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

๒. เร่งรัดให้มีกฎหมายขึ้นใหม่ที่เอื้อประโยชน์หรือสนับสนุนให้ระบบการศึกษา มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเช่นพระราชบัญญัติวิทยาลัยชุมชน

พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาพระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างคุณภาพการเรียนรู้เป็นต้น

## ปัญหาระบบการบริหารจัดการ

### สภาพปัญหา

ประเทศไทยเป็นประเทศกำลังพัฒนาตามผลการจัดอันดับของประเทศต่าง ๆ โดยอาศัยความเจริญทางวัตถุแห่งเศรษฐกิจเป็นตัวชี้วัดซึ่งประเทศไทยมีความเชื่อตัวเลขดังกล่าวตามความเห็นของชาติตะวันตกที่ใช้ตัวเลขเป็นฐานชี้วัดความเป็นไปของประเทศในโลกและปัจจัยหนึ่งซึ่งมีผลโดยตรงต่อความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจคือคุณภาพการศึกษาของพลเมืองประเทศไทยมีวาระการปฏิรูปการศึกษาหลายยุคหลายสมัยในหลายรัฐบาลมีการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาทุกระดับหลายครั้งคิดเฉลี่ยทุกรอบสิบปีมีแนวคิดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาหลากหลายมีการแสดงเจตจำนงของนักวิชาการศึกษาชั้นนำที่ประสงค์ให้การศึกษาไทยมีความเจริญทัดเทียมนานาชาติประเทศจึงดัดแปลงหรือนำแนวคิดทางระบบการศึกษาของชาติตะวันตกมาประยุกต์ใช้ในระบบการศึกษาไทยโดยมุ่งหวังให้ประเทศไทยพัฒนาทรัพยากรบุคคลทัดเทียมนานาชาติซึ่งการจัดการศึกษาเป็นบริการสาธารณะที่รัฐจะต้องดำเนินการให้แก่ประชาชนดังนั้นกระทรวงศึกษาธิการในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่การจัดการศึกษาจึงต้องดำเนินการจัดการศึกษาให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

ทั้งนี้การดำเนินการติดตามและประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๔๒ เป็นต้น มาพบปัญหาที่ต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขพัฒนาและสานต่อในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารและการจัดการศึกษา การส่งเสริมการมีส่วนร่วม รวมทั้งการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาสถานศึกษา แม้จะได้มีการออกกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ แล้วแต่หน่วยปฏิบัติยังไม่มีอิสระความคล่องตัวในการบริหารงานและจัดการศึกษาเท่าที่ควรในส่วนการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาพบว่าการถ่ายโอนสถานศึกษาไปองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วแต่การจัดการศึกษาของเอกชนยังไม่มีการขยายตัวเท่าที่ควรในส่วนสถานประกอบการและสถาบันต่างๆมีส่วนร่วมจัดการศึกษาเพิ่มขึ้นแต่ยังมีสัดส่วนน้อยมากรวมทั้งปัจจุบันการบริหารจัดการการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นฝ่ายเลขานุการอีกทั้งการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายจะต้องยึดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลักซึ่งเขตพื้นที่การศึกษานี้ มีฐานะเป็นส่วนราชการในสังกัดของราชการบริหารส่วนกลางคือกระทรวงศึกษาธิการและอยู่ภายใต้สายการบังคับบัญชาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายและเพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการได้โดยอิสระคล่องตัวและมีเสรีภาพทางวิชาการ

กฎหมาย จึงกำหนดให้เป็นหน้าที่ของกระทรวงศึกษาธิการที่จะต้องดำเนินการกระจายอำนาจทางการศึกษาไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาทั้งด้านวิชาการด้านงบประมาณด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป

อย่างไรก็ตามภายใต้โครงสร้างการจัดการศึกษาในปัจจุบันการกระจายอำนาจการบริหารจัดการการศึกษาไปยังคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้นกลับมิได้มีลักษณะเป็นการกระจายอำนาจโดยแท้จริง ทั้งนี้เนื่องจากหน่วยรับการกระจายอำนาจจะต้องมีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมายเท่านั้นตรงกันข้ามเขตพื้นที่การศึกษากลับมิได้มีฐานะเป็นนิติบุคคลทั้งยังอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาจากส่วนกลางคือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอีกด้วยโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาเช่นนี้ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาโดยเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่เกิดประสิทธิภาพหรือบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของกฎหมายการศึกษาแห่งชาติได้

นอกจากนี้จากการบริหารจัดการการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ตามโครงสร้างปัจจุบันที่กำหนดในกฎหมายเป็นการใช้อำนาจการบริหารจัดการการศึกษาที่ได้รับมอบอำนาจจากราชการส่วนกลางอันเป็นลักษณะของการแบ่งอำนาจในการบริหารจัดการศึกษามาสู่เขตพื้นที่การศึกษาในฐานะส่วนราชการในสังกัดให้มีอำนาจหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบอำนาจมาเท่านั้นมิใช่การกระจายอำนาจตามหลักการกระจายอำนาจทางการบริหารราชการแผ่นดินส่งผลให้เขตพื้นที่การศึกษามีได้มีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย ซึ่งส่งผลให้การกระจายอำนาจของกระทรวงศึกษาธิการเป็นแต่เพียงการแบ่งอำนาจในการบริหารจัดการการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นส่วนราชการในสังกัดเท่านั้น และแม้กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดมอบอำนาจให้แก่เขตพื้นที่การศึกษา ดังที่ปรากฏในกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เรื่องการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการการศึกษาของเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปยังคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๕๐ แล้วก็ตาม หากแต่ภายใต้โครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาของเขตพื้นที่ดังกล่าวกลับมิได้ส่งผลให้เขตพื้นที่การศึกษามีเป็นอิสระคล่องตัวแต่อย่างใดหากแต่โครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษา เช่นนี้กลับก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการการศึกษาโดยเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงซึ่งกระทรวงศึกษาธิการควรริบดำเนินการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อให้เขตพื้นที่การศึกษาสามารถบริหารจัดการการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

การบริหารจัดการการศึกษาโดยเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะหน่วยรับการกระจายอำนาจตามกฎหมายว่าโดยที่เขตพื้นที่การศึกษามีได้มีฐานะเป็นนิติบุคคล อีกทั้งยังอยู่ภายใต้บังคับบัญชาจากส่วนกลางคือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอีกด้วยนั้นโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาเช่นนี้ก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อ

ต่อการบริหารจัดการการศึกษาโดยเขตพื้นที่การศึกษาที่ไม่เกิดประสิทธิภาพหรือบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของกฎหมายการศึกษาแห่งชาติหลายประการดังนี้

๑. ปัญหาเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารจัดการการศึกษาเมื่อพิจารณาจากกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ เกี่ยวกับอำนาจในการบริหารจัดการการศึกษาที่กฎหมายกำหนดให้มอบไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษานั้นพบว่าแม้กฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ จะได้แบ่งอำนาจในการบริหารจัดการการศึกษาให้แก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาครบทุกด้านแล้วก็ตามหากแต่บทบัญญัติของกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ เกี่ยวกับอำนาจที่มอบไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษานั้นกลับมีลักษณะเป็น “การบัญญัติในลักษณะระบุกลุ่มของอำนาจหน้าที่แต่เพียงกว้าง ๆ” และไม่ระบุเฉพาะเจาะจงว่าเขตพื้นที่ที่ต้องมีหน้าที่ดำเนินการตามอำนาจที่มอบอย่างไรและมีขอบเขตเพียงใดอันก่อให้เกิดความไม่ชัดเจนเกี่ยวกับขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ต้องดำเนินการ ซึ่งแตกต่างจากกฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓

๒. ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาด้วยกันเอง โดยที่การบริหารจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นกฎหมายกำหนดให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหลักโดยจะต้องคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนสถานศึกษา จำนวนประชากรวัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วยภายใต้สถานะของเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นส่วนราชการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าว ซึ่งปัจจุบันได้มีการได้มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยกฎหมายกำหนดให้เขตพื้นที่ศึกษามีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ และประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๓ ซึ่งปัจจุบันได้มีการประกาศกำหนดแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาจำนวน ๔๒ เขต และเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จำนวน ๑๘๓ เขต โดยเขตพื้นที่การศึกษาเหล่านี้จะมีสถานะเป็น “เขตบริการ” อันเป็นการแบ่งโดยคำนึงถึงระดับของการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนสถานศึกษาจำนวนประชากรวัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่น ๆ ประกอบกันเป็นหลักดังนั้นเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ จึงมิใช่เขตพื้นที่เดียวกันกับเขตจังหวัดซึ่งเป็น “เขตบริการ” ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดินแต่อย่างใดส่งผลให้อำนาจในการบริหารจัดการการศึกษาของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาภายใต้เขตพื้นที่การศึกษาแห่งใดแห่งหนึ่งครอบคลุมไปถึงสถานศึกษาที่แม้จะอยู่ภายใต้เขตพื้นที่การศึกษาเขตเดียวกัน

๓. ปัญหาเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างเขตพื้นที่การศึกษาด้วยกันเอง ภายใต้อำนาจหน้าที่ในฐานะผู้บังคับบัญชาโดยตรงของเขตพื้นที่การศึกษาของคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐานและกระทรวงศึกษาธิการกฎหมายกำหนดให้อำนาจแก่ปลัดกระทรวงศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในการกำหนดให้มีการมอบอำนาจแก่เขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาในลักษณะที่แตกต่างกันได้โดยจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างของเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละแห่งความพร้อมของเขตพื้นที่การศึกษาตลอดจนความเหมาะสมของเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละแห่งประกอบกันเพราะฉะนั้น หากกระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเห็นว่าเขตพื้นที่ใดมีความพร้อมและมีความเหมาะสมที่จะได้รับมอบอำนาจให้ดำเนินการบริหารจัดการการศึกษาในลักษณะอื่นเพิ่มเติมก็ย่อมเป็นอำนาจโดยสมบูรณ์ของปลัดกระทรวงศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะดำเนินการออกประกาศกำหนดการมอบอำนาจเพิ่มเติมได้หรือกรณีเขตพื้นที่การศึกษาโดยยังไม่มีความพร้อมและความเหมาะสมในการรับมอบอำนาจบางประการปลัดกระทรวงศึกษาธิการและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานก็ย่อมจะออกประกาศกำหนดอำนาจหน้าที่ที่เขตพื้นที่ที่จะรับมอบที่เหมาะสมกับเขตพื้นที่นั้นๆได้เช่นเดียวกันทั้งนี้ตามความพร้อมและความเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่จะสามารถรับผิดชอบดำเนินการตามขีดความสามารถได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. ปัญหาด้านความรู้ความเข้าใจในขอบเขตอำนาจของผู้รับมอบอำนาจ เมื่อพิจารณาจากสภาพปัญหาประกอบด้วยข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะพบว่าอุปสรรคอีกประการหนึ่งของการบริหารจัดการการศึกษาโดยเขตพื้นที่ศึกษานั้น มาจากความคุ้นเคยกับระบบราชการเดิมของข้าราชการที่ปฏิบัติราชการในเขตพื้นที่การศึกษาที่คุ้นเคยกับการดำเนินการตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาส่งผลให้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจัดการศึกษามาเป็นการรับมอบอำนาจจากส่วนกลางให้ดำเนินการเองได้ภายใต้อำนาจที่ได้รับมอบดังกล่าวเมื่อข้อเท็จจริงปรากฏให้เห็นว่ากฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๐ และประกาศสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานดังกล่าวมิได้กำหนดรายละเอียดที่ชัดเจนเพียงพอต่อการปฏิบัติราชการจึงส่งผลให้ผู้รับมอบอำนาจไม่กล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบมาส่งผลให้การบริหารจัดการการศึกษา โดยเขตพื้นที่ขาดความคล่องตัวและไม่มีประสิทธิภาพ

## สภาพการจัดการศึกษาของประเทศไทย

สภาพปัญหาและข้อเสนอในการปฏิรูปการศึกษาเป็นด้าน ๆ ดังนี้

### จุดแข็ง

๑. การมีโครงสร้างพื้นฐานทางการศึกษาที่ดีในด้านจำนวนสถานศึกษาและสถาบัน ทางการศึกษาที่ทำหน้าที่ผลิตครูคุณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา

๒. การมีหน่วยงานหลักที่ทำหน้าที่ส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษา คือ กระทรวงศึกษาธิการและมีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาในระดับเขตพื้นที่

๓. มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเป็นแม่บทกำหนดทิศทางการจัดการศึกษา

๔. มีนโยบายในการกระจายอำนาจและโอนการจัดการศึกษาไปยังองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการเพิ่มโอกาสและการมีส่วนร่วมจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### จุดอ่อน

#### ด้านการบริหารจัดการศึกษา

๑. โครงสร้างองค์กรของกระทรวงศึกษาธิการยังคงเป็นกระทรวงขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรผู้เรียนและงบประมาณมากที่สุดของประเทศการบริหารจัดการยังเป็นไปอย่างล่าช้าแม้ว่าจะมีบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติให้กระจายอำนาจไปยังเขตพื้นที่และสถานศึกษา แต่ก็ยังไม่มี การนำไปสู่การปฏิบัติเท่าที่ควร

๒. งบประมาณเพื่อการศึกษาส่วนใหญ่ยังคงเป็นงบเงินเดือนค่าตอบแทนครูและบุคลากรทางการศึกษามากกว่าการพัฒนาครูบุคลากรพัฒนาสื่อการเรียนการสอนและปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนรวมทั้งการจัดสรรเงินอุดหนุนค่าใช้จ่ายเป็นรายบุคคลยังไม่สอดคล้องสะท้อนสภาพจริงต่อความจำเป็นในการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษาและท้องถิ่น

๓. มีการเปลี่ยนแปลงผู้กำหนดนโยบายทางการศึกษาบ่อยครั้งอันเป็นผลมาจากการเมืองการปกครองทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาบ่อยครั้งส่งผลให้เกิดความสับสน ในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติการปฏิบัติตามรัฐธรรมนูญและพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเป็นไปด้วยความล่าช้าผลสัมฤทธิ์จึงไม่เกิดกับผู้เรียนเท่าที่ควรผลการประเมินผู้เรียนต่ำกว่ามาตรฐานและตกต่ำลงเรื่อยๆทั้งด้านวิชาการและการคิดวิเคราะห์

๔. มีความแตกต่างระหว่างโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก แม้ว่าจะมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกระจายไปทุกหมู่บ้าน/ตำบลในทุกภูมิภาค แต่มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวนมากที่ยังขาดศักยภาพทั้งด้านครูด้านวัสดุครุภัณฑ์และการพัฒนาวิชาการ รวมทั้งมีความแตกต่างในคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา

๕. ยังมีการแทรกแซงทางการเมืองในระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา โดยเฉพาะการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการการบรรจุแต่งตั้งและการโยกย้ายผู้บริหารและบุคลากรเป็นต้นส่งผลต่อการขาดอิสระในการบริหารจัดการของเขตพื้นที่และสถานศึกษาเท่าที่ควร

#### ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา

๑. การขาดแคลนครูคุณภาพและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาของรัฐ ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพทั้งระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานการอุดมศึกษาและการอาชีวศึกษาโดยเฉพาะผลกระทบที่เกิดจากนโยบายการจำกัดกำลังคนภาครัฐตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๔๓ เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบันทำให้ขาดแคลนครูคุณภาพและบุคลากรทางการศึกษา

โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดครูด้านคณิตศาสตร์วิทยาศาสตร์และด้านภาษา รวมทั้งครู คณาจารย์ วิชาเฉพาะในสถาบันอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาที่เป็นความต้องการในการพัฒนาของประเทศ

๒. กระบวนการผลิตครูยังไม่สามารถคัดเลือกคนดีและคนเก่งมาเป็นครูผู้สำเร็จ การศึกษารู้เนื้อหาสาระและวิธีการสอนแต่ไม่สามารถสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้ง ผลตอบแทนและสวัสดิการต่ำกว่าวิชาชีพอื่น ๆ ขาดขวัญกำลังใจส่งผลต่อการขาดโอกาส ความเสมอภาคและคุณภาพทางการศึกษาของผู้เรียนและประชาชน

๓. การปฏิรูปการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ ยังไม่ปรากฏผลเด่นชัดอย่างเป็นรูปธรรมครูยังไม่ได้รับการพัฒนาวิชาชีพ เท่าที่ควรจะเป็นหลักสูตรยังคงมีสาระจำนวนมากและเน้นเนื้อหามากกว่ากระบวนการ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในทุกระดับจึงอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะการศึกษา ขั้นพื้นฐานและส่งผลให้เด็กไทยขาดการคิดวิเคราะห์อย่างเป็นระบบขาดความรู้และทักษะ ตามหลักสูตรรวมทั้งขาดการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่องทำให้ขาดการยอมรับของพ่อแม่ ผู้ปกครองและประชาชนนอกจากนั้นการจัดการศึกษาสำหรับเด็กที่มีความสามารถพิเศษ และด้อยโอกาสยังไม่มีความหลากหลายเพียงพอกับความต้องการ

๔. สถานศึกษาอาชีวศึกษายังไม่สามารถจัดการศึกษารองรับการผลิตและ พัฒนากำลังคนที่ตอบสนองความต้องการทางด้านอาชีพอุตสาหกรรมและพัฒนาประเทศ เพื่อความสามารถในการแข่งขันเท่าที่ควร

๕. สถาบันอุดมศึกษาไม่สามารถผลิตกำลังคนสนองตอบความต้องการกำลังคน ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมมีกำลังแรงงานเกินบางสาขาวิชาและขาดแคลนในบาง สาขาวิชา ยังคงเน้นสังคมศาสตร์มากกว่าวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีส่วนใหญ่ ยังขาด ศักยภาพในการพัฒนาวิชาการให้เป็นที่ยอมรับทั้งในระดับประเทศและระดับสากล รวมทั้ง ยังไม่ได้รับการพัฒนาให้เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับที่จะสามารถบริหารงานได้อย่างอิสระ คล่องตัวตามบทบาทของสถาบันอย่างจริงจัง

๖. การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยที่เป็นฐานความรู้ให้กับ ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศยังไม่สามารถแสดงพลังและศักยภาพที่แท้จริง เพื่อให้ ประชาชนได้เข้าถึงการศึกษาให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### **ด้านการสนับสนุนการจัดการศึกษา**

การโอนการศึกษาไปสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่สามารถดำเนินการ ได้อย่างราบรื่นและเป็นรูปธรรมมากนักรวมทั้งการให้เอกชนพ่อแม่ผู้ปกครององค์กรชุมชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันทางสังคมอื่น ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาก็ยังไม่ได้รับการสนับสนุนส่งเสริมอย่างจริงจังทั้งด้านงบประมาณการพัฒนา บุคลากรและกฎระเบียบที่เอื้ออำนวยทำให้การจัดการศึกษายังคงเป็นภารกิจหลักของ กระทรวงศึกษาธิการเป็นส่วนใหญ่

#### **โอกาส**

๑. กระแสของการให้ความสำคัญต่อการศึกษาทั่วโลก รวมทั้งการแข่งขัน ทั้งทางด้านสังคมเศรษฐกิจวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการสื่อสารบนพื้นฐานของความรู้

และการเรียนรู้ตลอดชีวิตการอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรสิ่งแวดล้อมของทั่วโลกส่งผลให้เกิดการตื่นตัวและให้ความสำคัญต่อการศึกษและการเรียนรู้ของประชาชนมีมากขึ้น

๒. ความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการสื่อสารเป็นช่องทางให้ประชาชนและผู้เรียนแสวงหาความรู้ได้อย่างหลากหลายมากขึ้นมีการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างชาติและนานาชาติเพิ่มมากขึ้น

๓. การเปิดเสรีทางการศึกษาจะทำให้รูปแบบการจัดการศึกษามีความหลากหลายและเกิดการแข่งขันในเชิงคุณภาพอย่างกว้างขวางผู้เรียนจะมีโอกาสและทางเลือกในการเข้ารับการศึกษาในสถาบันที่มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศ

๔. ค่านิยมของพ่อแม่ผู้ปกครองในสังคมไทยมีทัศนคติที่ดีต่อการส่งเสริมการศึกษาให้กับบุตรหลานจึงมีความตระหนักและเห็นความสำคัญต่อการจัดการศึกษาทำให้มีโอกาสนในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและสร้างการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้มากขึ้น

### อุปสรรค

๑. ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ทั้งด้านวัฒนธรรมวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและการสื่อสารก่อให้เกิดค่านิยมใหม่พุ่งเพื่อยุติแบบทำงานไม่เป็นเป็นนักบริโภคนิยมไม่เป็นผู้ผลิตไม่ยึดมั่นระเบียบประเพณีดั้งเดิมของเด็กและเยาวชนการดำเนินชีวิตขาดการคิด

วิเคราะห์อย่างมีวิจารณ์ญาณและเป็นเหตุเป็นผลไม่เคารพกฎระเบียบส่งผลอย่างสำคัญต่อการพัฒนาค่านิยมคุณธรรมจริยธรรมของผู้เรียนและการปรับตัวในการจัดการศึกษาเพื่อก้าวให้ทันการเปลี่ยนแปลง

๒. ที่ผ่านมารัฐบาลยังไม่มียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนในเรื่องการพัฒนาคนหรือให้คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนาตามแนวทางแผนการศึกษาแห่งชาติและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติโดยเฉพาะการให้ความสำคัญต่อปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่เน้นความพอประมาณการมีเหตุผลและการสร้างความคุ้มกันรวมทั้งนโยบายการศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้อย่างเป็นแก่นสารที่นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

๓. เกิดปัญหาและวิกฤติการณ์ใน ๓ จังหวัดชายแดนภาคใต้ (ยะลา ปัตตานี และนราธิวาส) นับตั้งแต่ พ.ศ. ๒๕๔๗ เป็นต้นมามีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการจัดการศึกษาโรงเรียนจำนวนหนึ่งถูกลอบวางเพลิงครูถูกลอบทำร้ายทำลายชีวิตและทรัพย์สินส่งผลต่อการขาดขวัญและกำลังใจของครูและผู้เรียนเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการเรียนการสอนทางหนึ่งส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนทั้ง ๓ จังหวัดอยู่อันดับท้ายสุด

จากการวิเคราะห์สภาพการจัดการศึกษาดังกล่าวจะพบว่าการศึกษาไทยมีจุดแข็งและโอกาสที่สามารถสนับสนุนส่งเสริมการจัดการศึกษาให้พัฒนาต่อไปได้อย่างไรก็ตามการจัดการศึกษาของไทย ยังมีจุดอ่อนที่เป็นปัญหาอยู่หลายประการจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขโดยการปฏิรูปการศึกษาต่อไป



## ข้อเสนอในการปฏิรูปการศึกษา

### ข้อเสนอในการปฏิรูปครู

งานของครูมีมากครูต้องทำงานทุกอย่างจนบางครั้งต้องละเลยงานสอน ซึ่งเป็นงานหลักวิชาชีพครูเป็นวิชาชีพที่สังคมให้ความสำคัญน้อย การผลิตครูในสถาบันผลิตหลายแห่งยังไม่เข้มแข็งพอแม้การทำหน้าที่ควบคุมการประกอบวิชาชีพโดยคุรุสภาเองก็ยังไม่เต็มตามศักยภาพและปัญหาของครูเองก็ยังมีครูอีกจำนวนไม่น้อยที่รู้สึกว่ายังทำงานไม่ทำทหายด้วยสาเหตุจากสภาพบรรยากาศในการทำงานหรือความมีอิสระเต็มที่ของครูจากปัญหาดังกล่าว มีแนวทางและวิธีการ เสนอไว้ดังนี้

#### ๑. แนวทาง

๑.๑ กำหนดคุณภาพครูโดยการสร้างครุรุ่นใหม่ให้มีความสามารถสูงเข้มแข็งเป็นผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงการจัดการเรียนการสอนนำสังคมและประเทศชาติสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นได้จากผลการวิจัยในหลายประเทศ พบว่าความสำเร็จของการพัฒนาประเทศอยู่ที่การสร้างครูให้มีคุณภาพสูง

๑.๒ แสวงหาพัฒนาและผลิตครูให้มีคุณภาพคุรุสภาในฐานะที่มีหน้าที่ในการออกต่ออายุ เพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพและควบคุมการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของครู ซึ่งเป็นผลจากสถาบันการผลิตถ้าเราได้ครูจากการผลิตที่มีคุณภาพผู้ที่เข้ามาประกอบวิชาชีพจะเป็นครูที่มีคุณภาพ

๑.๓ สถาบันผลิตครูต้องเป็นเลิศไม่ใช่เป็นสถาบันในลำดับรองและการที่จะผลิตครูให้มีคุณภาพได้ต้องลดจำนวนการผลิตลงให้ได้ปริมาณที่เหมาะสมมีกระบวนการผลิตและพัฒนาที่มีคุณภาพสูงขึ้น

#### ๒. วิธีการ

๒.๑ พัฒนาความร่วมมือกับสถาบันฝ่ายผลิตครูให้ผลิตในจำนวนที่พอเหมาะเน้นคุณภาพสูงโดยให้ปริมาณการผลิตครูสอดคล้องกับความต้องการใช้ครู

๒.๒ ปรับปรุงหลักเกณฑ์การออกการต่ออายุและการเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพให้มีวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการแก้ไขปัญหาที่ประสบอยู่ในปัจจุบัน

๒.๓ ปรับเงื่อนไขการรับรองประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู เพื่อแก้ไขปัญหาสถาบันรับไม่ตรงกับที่ได้รับการรับรองสถาบันจัดการเรียนการสอนก่อนที่คุรุสภาจะรับรองหรือบางแห่งจัดการเรียนการสอนโดยไม่ขอรับรองจากคุรุสภา

๒.๔ หาวิธีการแก้ไขปัญหากรณีผู้จบการศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะ เช่น วิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์อักษรศาสตร์ที่ต้องการประกอบวิชาชีพครู

๒.๕ ปรับหลักเกณฑ์การได้รับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูของชาวต่างชาติ ให้มีใบอนุญาต มีความหมายมีคุณค่ามีความศักดิ์สิทธิ์รองรับ พ.ศ. ๒๕๕๘ ที่ประเทศไทย จะเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

### ข้อเสนอในการปฏิรูปการบริหารจัดการ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจ สู่สถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครองชุมชนภาคเอกชนและทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสเป็นธรรมตรวจสอบได้ตลอดจน มีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการ

แนวใหม่มาใช้ควบคู่กับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการบริหารจัดการการเงินและ งบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Demand side) โดยให้ผู้เรียนเลือกรับบริการ แนวทางการปฏิรูป มีดังนี้

๑. กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาและ เขตพื้นที่การศึกษา โดย

๑.๑ ให้มีกลไกขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา อย่างเป็นระบบตามศักยภาพความพร้อม โดยมีแผนการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจ แบบขั้นบันไดตามศักยภาพความพร้อม รวมทั้งมีแผนส่งเสริมเขตพื้นที่และสถานศึกษา ให้มีความเข้มแข็งและความพร้อม โดยมีเกณฑ์การประเมินเพื่อจัดกลุ่มตามศักยภาพ ความพร้อม

๑.๒ สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการบริหารเชิงคุณภาพและ สนับสนุนสถานศึกษาที่มีความพร้อม ให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระคล่องตัวเป็น สถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลเต็มรูปและในระดับอุดมศึกษาให้พัฒนาสู่การเป็นสถาบันใน กำกับของรัฐ

๑.๓ พัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้มี แผนพัฒนาภาวะผู้นำตามช่องทางปกติและกลไกสนับสนุนส่งเสริมด้วยช่องทางพิเศษ มีการกำหนดคุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งเส้นทางความก้าวหน้าและระบบการจูงใจ

๑.๔ ปรับและพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษารูปแบบใหม่ที่เน้น ยุทธศาสตร์เชิงวิชาการโดยลดภาระงานเชิงธุรการและการสั่งการแต่เน้นการให้คำปรึกษา ส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาในพื้นที่ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้นสร้างกลไกป้องกันการดำเนินการ เข้าสู่ตำแหน่งโดยไม่ชอบธรรม

๑.๕ ส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและประเภทโดยยึดพื้นที่ เป็นฐาน (Area-based) ทั้งระดับจังหวัดกลุ่มจังหวัดพื้นที่พิเศษอย่างเช่นจังหวัดชายแดน ภาคใต้เป็นต้นให้มีคณะกรรมการการศึกษาจังหวัด เพื่อประสานและบูรณาการการพัฒนา การศึกษาทุกระดับ/ประเภท/สังกัดให้เกื้อกูลกัน

๒. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรมและมีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ โดย

๒.๑ ทบทวนระบบการบริหารโดยองค์คณะบุคคลในทุกระดับ/ประเภท การศึกษาทั้งวิธีการได้มาของผู้บริหารและคณะกรรมการต่างๆ องค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

๒.๒ เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ โดยคณะบุคคลในระดับ/ประเภทต่าง ๆ ทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และอื่น ๆ ให้มีบทบาท ในการบริหารจัดการศึกษามากขึ้นตามหลักธรรมาภิบาลคือมีความรับผิดชอบโปร่งใสเป็นธรรมและตรวจสอบได้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษา

๓. พัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ เพื่อให้ประชาชนทุกคนตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิตทุกเพศทุกวัยผู้ด้อยโอกาสผู้ยากไร้ผู้พิการ หรือทุพพลภาพผู้อยู่ในสภาวะยากลำบากผู้บกพร่องทางร่างกายและสติปัญญาและชนต่าง วัฒนธรรมกำลังแรงงานและผู้สูงอายุ มีโอกาสเข้าถึงการศึกษาและเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตจึงกำหนดแนวทางการปฏิรูป ดังนี้

๓.๑ พัฒนาระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นหลากหลายเข้าถึงได้ง่าย มีระบบเทียบโอนความรู้และประสบการณ์เพื่อให้ประชาชนทุกคนทุกเพศทุกวัยมีโอกาสดำเนินการศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตกำลังแรงงานและผู้สูงอายุมีโอกาสดำเนินการศึกษาและเรียนรู้เพิ่มเติมตามความต้องการ

๓.๒ จัดให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยมีเป้าหมายไม่ต่ำกว่า ๑๕ ปี ในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความเสมอภาคและเป็นธรรมโดยเฉพาะกลุ่มประชาชนกลุ่มผู้ด้อยโอกาสผู้ยากไร้ผู้พิการหรือทุพพลภาพผู้อยู่ใน สภาวะยากลำบากผู้บกพร่องทางร่างกายและสติปัญญาชนต่างวัฒนธรรมและระหว่างหญิง และชาย

๓.๓ ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิตและสร้างสังคมและการเรียนรู้

๓.๔ ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาสเช่นโรงเรียนศึกษา สงเคราะห์โรงเรียนราชประชานุเคราะห์โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เป็นต้น รวมทั้ง การศึกษาของคณะสงฆ์สามัญเพิ่มขึ้นเพิ่มเติมให้เด็กด้อยโอกาสรวมทั้งพระและสามเณร ได้รับการศึกษามากขึ้น

๓.๕ ส่งเสริมการจัดวิทยาลัยชุมชนเพื่อให้สามารถเป็นกลไกสนับสนุน การพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งและตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น

๓.๖ พัฒนาระบบการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาให้เชื่อมโยง กับการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๓.๗ ปรับระบบการวัดประเมินผลผู้เรียนการจัดการกระบวนกรเรียนรู้และ ระบบการรับเข้าศึกษาต่อให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาทางเลือกและระบบการศึกษาที่ยืดหยุ่น หลากหลาย โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

๔. พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของ ประชาชนภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและ

เรียนรู้มากขึ้น เพื่อให้บุคคลครอบครัวชุมชนองค์กรชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชน องค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นทุกภาค ส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษามากขึ้นโดย

๔.๑ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคลครอบครัวชุมชนองค์กรชุมชนเอกชน องค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ในการ จัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาให้มากขึ้นโดย

๔.๑.๑ สนับสนุนและมีมาตรการจูงใจทั้งด้านภาษีและสิทธิประโยชน์ ต่าง ๆ เพื่อให้เอกชนเข้ามาร่วมจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ในทุกระดับ/ ประเภทให้มากขึ้นควบคู่กับการสนับสนุนด้านวิชาการการพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากร และ/หรือการอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวที่เป็นธรรมเพื่อให้มีคุณภาพมาตรฐานและเป็นการ ประกันความเป็นธรรมให้แก่ผู้เรียน รวมถึงการกำหนดแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกับรัฐ

๔.๑.๒ ลดบทบาทของภาครัฐในการจัดการศึกษาเป็นหลักมาเป็นผู้กำกับ นโยบายแผนมาตรฐานการนิเทศและติดตามประเมินผลการบริหารจัดการศึกษา รวมทั้ง การพัฒนาต้นแบบที่ดีและส่งเสริมสนับสนุนยกย่องและขยายผลเพื่อให้การจัดการศึกษา และ การเรียนรู้มีคุณภาพมาตรฐานและสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ

๔.๑.๓ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบาย และวางแผนพัฒนาการศึกษาทั้งในระดับชาติท้องถิ่น

๔.๑.๔ สนับสนุนการศึกษาทางเลือกและการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้ โดยบุคคลครอบครัวสถานประกอบการองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาองค์กรชุมชนองค์กร เอกชน ตามความต้องการที่แตกต่างหลากหลายโดยให้มีคณะกรรมการระดับชาติ เพื่อขับเคลื่อนเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

๔.๑.๕ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการ ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาเอกชนและการศึกษาทางเลือก

๔.๑.๖ ส่งเสริมสนับสนุนสถาบันครอบครัว (พ่อแม่ผู้ปกครอง) สถาบัน ศาสนาและสถาบันการศึกษาร่วมพัฒนาการศึกษาและการเรียนรู้พัฒนาคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่ผู้เรียนมากขึ้นในรูปแบบหลากหลายโดยปรับปรุงกลไก รองรับการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้ยืดหยุ่นและมีความคล่องตัว

๔.๑.๗ ส่งเสริมการจัดการศึกษาและเรียนรู้ของสถาบันศาสนาและ สถาบันทางสังคมทั้งที่เป็นการศึกษาในระบบนอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในทุกระดับ และทุกประเภทการศึกษาร่วมจัดการศึกษาและการเรียนรู้พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและ คุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่ผู้เรียนในรูปแบบที่หลากหลาย

๔.๑.๘ พัฒนาระบบการวัดประเมินผลการรับเข้าศึกษาต่อการจัด หลักสูตรการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการศึกษาทางเลือกและการศึกษานอกระบบ โดยยึด ผู้เรียนเป็นสำคัญ

๔.๑.๙ ส่งเสริม สนับสนุนสถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษา สถาบันศาสนา ภาคเอกชนองค์กรชุมชนองค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสภาหอการค้าไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสถาบันสังคมอื่น ร่วมจัดการศึกษาและการเรียนรู้ การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่ผู้เรียนมากขึ้น ในรูปแบบที่หลากหลาย

๕. ส่งเสริมบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ให้เข้ามาร่วมจัด และสนับสนุนการจัดการศึกษาตามความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่น ในทุกระดับ/ประเภทการศึกษามากขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติโดย

๕.๑ ส่งเสริมให้ อปท. มีบทบาทมากขึ้นทั้งในการจัดการศึกษาและเรียนรู้ และสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่เชื่อมโยงกับภูมิปัญญาทรัพยากรวัฒนธรรมท้องถิ่นชุมชน เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเข้มแข็งของชุมชน

๕.๒ เตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการศึกษาของ องค์การบริหารส่วนท้องถิ่น รวมทั้งพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษา ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นให้เป็นผู้มืออาชีพโดยกระทรวงศึกษาธิการเป็นแกนกลาง ในการสนับสนุนด้านวิชาการและ กำกับดูแลด้านคุณภาพมาตรฐานทางวิชาการ

๕.๓ จัดทำแผนบูรณาการเพื่อใช้เป็นแผนแม่บทในการบริหารจัดการศึกษา ขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนที่ตั้งสถานศึกษาและกำหนดเป้าหมายผู้เรียน แต่ละระดับ/ประเภท/สังกัดในพื้นที่

๕.๔ ให้มีคณะกรรมการพัฒนาการศึกษาขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่น ระดับพื้นที่ เพื่อกำหนดนโยบายแผนและทิศทางการพัฒนาการศึกษาและคณะกรรมการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของ อปท.

๕.๕ พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เอื้อต่อการสนับสนุนการจัดการศึกษาและความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของสถานศึกษา และท้องถิ่นจัดกลุ่มสถานศึกษาตามความพร้อม

๕.๖ พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาขององค์การบริหาร ส่วนท้องถิ่นทั้งกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสถาบันอุดมศึกษาสถาบัน/หน่วยงานอื่น ในพื้นที่รวมทั้งสนับสนุน อปท.สร้างภาคีเครือข่ายด้วยตนเอง

๖. พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

๖.๑ ปรับปรุงการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณโดยเน้นอุปสงค์ หรือผู้เรียนเป็นสำคัญ (Demand side) โดยให้ผู้เรียนเลือกรับบริการ

๖.๒ วางแผนเป็นขั้นตอนและจัดระบบบริหารจัดการ เพื่อรองรับการยุบเลิก หรือควมรวมสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อให้การใช้ทรัพยากรการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับอัตราการขยายตัวของประชากรที่มีแนวโน้มลดลง โดยมีมาตรการช่วยเหลือเพื่อไม่ให้ผู้เรียนและครูได้รับผลกระทบ

๖.๓ จัดสรรงบประมาณโดยคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นที่แตกต่างกันแต่ละพื้นที่/กลุ่มโดยแย่งงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพและส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการหรือเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาตามความจำเป็นเฉพาะพื้นที่งบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวสำหรับผู้เรียนกลุ่มพิเศษ เช่น ผู้พิการ ผู้มีความสามารถพิเศษผู้ด้อยโอกาส เป็นต้น จากงบประมาณปกติ

๖.๔ พัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณระหว่างรัฐบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ อปท. จัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาและเรียนรู้มากขึ้น

๖.๕ พัฒนาระบบการจัดสรรทุนการศึกษาทั้งหมดให้เปล่าและทุนกู้ยืมเพื่อเป็นกลไกเพิ่มโอกาสทางการศึกษาการผลิตและพัฒนากำลังคนตามความต้องการของประเทศ

๖.๖ ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาและการเรียนรู้ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายจากทุกภาคส่วนโดยปรับกลไกของรัฐให้เอื้อและรองรับ

๖.๗ พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผลการใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา

## ข้อเสนอในการปฏิรูปการเรียนรู้

แนวทางหรือข้อเสนอในการปฏิรูปสามารถสรุปได้ ดังนี้

๑. ปรับหลักสูตรแกนกลางให้มุ่งเน้นการพัฒนาท้องถิ่นความรู้ในเรื่องสิทธิชุมชนหน้าที่พลเมืองที่มีคุณธรรมจริยธรรมนำหน้าตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้สอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญให้เหมาะสมกับสภาพวิถีชีวิตและชุมชนเพื่อให้ผู้เรียนปรับตัวให้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมรวมทั้งภัยพิบัติทางธรรมชาติและควรมีการส่งเสริมเรื่องวิถีความเป็นไทยการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมทักษะการใช้ชีวิตไว้ในกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนโดยเน้นกิจกรรมใน ๒ ด้านคือ (๑) ด้านการป้องกันตัวเองจากภัยต่าง ๆ (๒) กิจกรรมที่จะแก้ปัญหาเชิงลบที่จะเกิดขึ้นในสังคมและกิจกรรมที่เสริมทักษะในเชิงบวกเช่น เรื่องประชาธิปไตยดนตรีกีฬา เป็นต้น

๒. ระบบการวัดประเมินผลการเรียนควรปฏิรูปการทดสอบมาตรฐานในระดับประเทศเป็นการทดสอบเพื่อวัดความรู้ความเข้าใจและทักษะ (Literacy-based test) ซึ่งสามารถประยุกต์เนื้อหาเข้ากับโจทย์จริงในชีวิตประจำวันได้และนำผลการทดสอบมาตรฐานระดับประเทศแบบใหม่ไปสร้างความรู้ความรับผิดชอบในระบบการศึกษา เช่น การประเมินผลงานของครูการประเมินสถานศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและเข้าช่วยเหลือสถานศึกษาที่มีปัญหาและให้รางวัลแก่ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิรูประบบการจัดเก็บเปิดเผยและรายงานผลการสอบต่อสาธารณะเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการกำหนดนโยบายของรัฐ

และการเลือกสถานศึกษาของผู้ปกครองนอกจากนั้นในระดับโรงเรียนให้มีวิธีการวัดประเมินผลที่หลากหลายตั้งแต่แฟ้มงานโครงการการสอบวัดความรู้การแก้ไขปัญหาชีวิตจริงในทางที่ช่วยพัฒนาทักษะแห่งศตวรรษที่ ๒๑ ของนักเรียนโดยการประเมินผลการเรียนในระดับโรงเรียนควรเป็นการประเมินผลเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และวิเคราะห์ผู้เรียน (formative test) ซึ่งเป็นการประเมินผลระหว่างทางตลอดการเรียนรู้สำหรับการวัดผลและการสอบเข้ามหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญแก่“ความรู้” ซึ่งหมายถึงการสรุปข้อมูลออกมาเป็นแนวคิดหรือความเข้าใจอย่างหนึ่งและกระบวนการสร้าง“ความรู้” มากกว่าตัวข้อมูลเพียงอย่างเดียว

๓. ควรปรับโครงสร้างเวลาเรียนโดยการเพิ่มน้ำหนักเวลาและชั่วโมงเรียนให้กับกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีความสำคัญให้มากขึ้นเช่นภาษาไทยคณิตศาสตร์และลดน้ำหนักเวลาและชั่วโมงเรียนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่สามารถบูรณาการจัดกิจกรรมภายนอกได้ เช่น สังคมศึกษา ศิลปะ สุขศึกษา

๔. สนับสนุนการศึกษาทางเลือกในรูปแบบที่หลากหลายทั้งระบบครอบครัวระบบโรงเรียนที่มีปรัชญาการเรียนรู้ที่ต่างกันโรงเรียนชุมชนสื่อ และโรงเรียนศาสนา เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการในชีวิตและศักยภาพในการพัฒนาตนเองได้อย่างแท้จริงโดยมีมาตรการที่เป็นรูปธรรมที่อย่างน้อยต้องครอบคลุมสาระสำคัญนี้

๔.๑ การผลักดันให้มีการดำเนินการด้านสิทธิและโอกาสทางกฎหมายสำหรับการจัดการศึกษาทางเลือกรูปแบบต่าง ๆ แก่บุคคลและองค์กรตามที่ระบุไว้ ตามมาตรา ๑๒ แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และฉบับปรับปรุง พ.ศ. ๒๕๔๕ ซึ่งให้สิทธิแก่บุคคล และองค์กรตามที่ระบุไว้ในกฎหมายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ แต่หากยังมีปัญหาในการตีความข้อกฎหมายที่เห็นว่าการศึกษาทางเลือกที่จัดการศึกษาในระดับพื้นฐานซ้ำซ้อนกับการจัดการศึกษาของรัฐทำให้มีการจำกัดสิทธิขอบเขตและพื้นที่ในการจัดการศึกษาทางเลือกซึ่งจะต้องมีการผลักดันการแก้ปัญหาข้อกฎหมายนี้เพื่อให้การศึกษาทางเลือกเจริญเติบโตต่อไปได้

๔.๒ การผลักดันให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเร่งดำเนินการส่งเสริมการศึกษาทางเลือก อาทิ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ให้เร่งดำเนินการตามแนวทางการปรับใช้หลักสูตรแกนกลางที่มีการจัดทำร่างในรายละเอียดไว้แล้ว ที่จะเปิดโอกาสให้สถานศึกษาสามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาต่อยอดจากหลักสูตรแกนกลางให้สามารถปรับให้เข้ากับกลุ่มเป้าหมายเฉพาะซึ่งรวมถึงการศึกษาทางเลือกเช่นการจัดการศึกษาโดยครอบครัวหรือการจัดการศึกษาสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษได้โดยสถานศึกษาสามารถปรับการจัดตั้งตั้งแต่การจัดกลุ่มสาระการเรียนรู้การปรับเวลาเรียนไปจนถึงแนวทางการวัดผลและออกใบรับรองผลการศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการเชื่อมต่อการศึกษาทางเลือกกับการศึกษาในระบบโรงเรียนและจะเป็นการกระตุ้นส่งเสริมให้มีบุคคลและองค์กรเข้ามาร่วมจัดการศึกษาทางเลือกเพื่อความหลากหลายของการเรียนรู้ในสังคมไทยมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังควรผลักดันให้สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) และสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (สทศ.) เร่งศึกษาวิจัยและพัฒนาระบบหลักเกณฑ์

และวิธีการประเมินคุณภาพภายนอกและการทดสอบทางการศึกษาสำหรับการศึกษาทางเลือก เพื่อรองรับสถานภาพและการเทียบโอนผลการเรียนต่อไปในอนาคต

๕. การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างภาคส่วนต่าง ๆ กับบุคคลกลุ่มบุคคล และองค์กรที่จัดการศึกษาทางเลือกซึ่งมีการจำแนกเป็นกลุ่มเฉพาะ ๗ กลุ่มได้แก่ (๑) กลุ่มการจัดการศึกษาโดยครอบครัว (๒) กลุ่มการจัดการศึกษาโดยสถาบันศาสนา (๓) กลุ่มครุภูมิปัญญา (๔) กลุ่มการจัดการโดยองค์กรพัฒนาชุมชน/ภาคประชาสังคม (๕) กลุ่มการจัดการศึกษา

ที่อิงระบบของรัฐเชื่อมกับระบบโรงเรียน (๖) กลุ่มการเรียนรู้อิสระและ (๗) กลุ่มที่พัฒนาสื่อทางเลือกและแหล่งเรียนรู้ทางเลือกต่าง ๆ โดยให้มีการจัดการความรู้เกี่ยวกับการศึกษาทางเลือกเพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ผ่านรูปแบบที่หลากหลายเหล่านี้ให้ขยายตัวเกิดประโยชน์ในวงกว้างต่อไป

๖. การสนับสนุนการพัฒนาสื่อและคลังความรู้ท้องถิ่นรวมถึงการใช้สื่อพื้นบ้าน กลไกสื่อสารสาธารณะในท้องถิ่นเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ทางเลือกที่หลากหลายและการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้แก่ประชาชนทุกช่วงวัย

๗. การส่งเสริมงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบที่เหมาะสมของการศึกษาทางเลือก เพื่อตอบสนองกลุ่มเป้าหมายต่างๆ เช่น การประมวลและพัฒนาชุดความรู้เพื่อพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ท้องถิ่นซึ่งอาจนำไปสู่การมีหลักสูตรชุมชนศึกษา ท้องถิ่นศึกษา จังหวัดศึกษาหลักสูตรประวัติศาสตร์ท้องถิ่นที่กว้างขวางและหลากหลายยิ่งขึ้น เป็นต้น ทั้งนี้ โดยรวมถึงการสนับสนุนให้มีพื้นที่วิจัย/พื้นที่ทดลองนำร่องการจัดการศึกษาทางเลือกรูปแบบใหม่ ๆ อีกด้วย

๘. การส่งเสริมหน่วยงาน/สถาบันวิชาการในการฝึกอบรมและพัฒนาคนทำงาน ด้านการศึกษาทางเลือกโดยเน้นการฝึกอบรมและพัฒนาบนฐานท้องถิ่นที่มาจากภาคส่วนต่าง ๆ ตลอดจนการมีระบบพี่เลี้ยงและอาสาสมัครทางการศึกษารวมถึงการพัฒนาวิทยากรท้องถิ่นเพื่อเกื้อหนุนการจัดการศึกษาทางเลือกในระดับท้องถิ่น

๙. การเปิดพื้นที่การเรียนรู้/พื้นที่สาธารณะเพื่อการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทางเลือกอย่างกว้างขวางโดยรัฐให้การสนับสนุนและลงทุนร่วมกับท้องถิ่นในการเปิดพื้นที่การเรียนรู้ที่หลากหลายเหล่านี้เช่น พิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น แหล่งเรียนรู้ประวัติศาสตร์ท้องถิ่น ศูนย์การเรียนรู้ อาชีพท้องถิ่น เป็นต้น รวมไปถึงการจัดทำแผนที่การเรียนรู้คู่มือแหล่งเรียนรู้เพื่อเป็นเครื่องมือประมวลแหล่งเรียนรู้และเป็นสื่อ ให้กลุ่มเป้าหมายต่างๆ สามารถใช้เป็นช่องทางเข้าถึงความรู้ และแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยสะดวกและทั่วถึง

๑๐. การส่งเสริมและพัฒนากลไกประสานและสนับสนุนการจัดการศึกษาทางเลือกเช่นสมาคมสภาการศึกษาทางเลือกที่ได้จัดตั้งขึ้นเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย โดยมีเครือข่ายศูนย์ประสานการศึกษาทางเลือกระดับภาค ๔ ภาค ให้สามารถเป็นกลไกประสานและส่งเสริมการจัดการศึกษาทางเลือกในพื้นที่ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในอนาคต

๑๑. การแก้ไขกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องเพื่อให้รัฐสามารถให้การสนับสนุนองค์กรกลุ่มบุคคลบุคคลในการจัดการศึกษาทางเลือกได้อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น



เน้นการสนับสนุนองค์กรพัฒนาเอกชนและกลุ่มประชาสังคมชมรมครูที่ไม่เป็นนิติบุคคล

เป็นต้น เพื่อให้องค์กรหรือกลุ่มบุคคลและบุคคลเหล่านี้สามารถริเริ่มและสร้างความหลากหลายของรูปแบบการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มเป้าหมายต่างๆ ควบคู่ไปกับการปรับระบบวัดผลประเมินผลและรับรองความรู้ดังที่กล่าวไปแล้ว เพื่อให้การศึกษาทางเลือกขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน

### **ข้อเสนอในการปฏิรูปคุณภาพผู้เรียน**

แนวทางการปฏิรูปด้านคุณภาพผู้เรียนดังนี้

๑. จำนวนนักเรียนต่อห้องมากเกินไปควรทำห้องเรียนให้เล็กลงมีการกำหนดหลักเกณฑ์เกี่ยวกับจำนวนนักเรียนโดยเฉพาะระดับประถมศึกษาให้ได้ห้องละ ๒๐ - ๒๕ คน และต้องให้ครูมีอิสระในการจัดการเรียนการสอนและสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างหลากหลายโดยยึดหลักสูตรแกนกลางเป็นหลัก

๒. ควรมีการกำหนดว่าเด็กที่จะจบ ป.๓ จะต้องอ่านออกเขียนภาษาไทยได้ โดยครูจะใช้วิธีการสอนรูปแบบใดก็ได้และจะต้องสามารถวัดผลได้

๓. ควรจะมีการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพเช่นจัดนักเรียนที่มีความรู้ใกล้เคียงกันมาเรียนรวมกันการใช้ทรัพยากรร่วมกันและไม่ควรยุบโรงเรียนเดิม แต่อาจให้มีการเปลี่ยนสถานภาพโรงเรียนเป็นลักษณะอื่นโดยให้ท้องถิ่นเข้ามาดูแล เช่น Home Stay ของท้องถิ่น สถานฝึกวิชาชีพและแหล่งการเรียนรู้ของท้องถิ่น

๔. ปฏิรูปครูโดยดำเนินการปฏิรูปครูทั้งระบบได้แก่ปรับระบบการบริหารงานบุคคลตั้งแต่กระบวนการผลิตครูการสรรหาและคัดเลือกให้ได้คนดีคนเก่งและมีความเหมาะสมเพื่อบรรจุเป็นครูจัดระบบเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เหมาะสมโดยปรับระบบฐานเงินเดือนและให้มีสวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลต่าง ๆ อย่างเพียงพอเพื่อให้ครูมีขวัญกำลังใจจะได้ปฏิบัติหน้าที่ในการสอนอย่างเต็มความสามารถมากยิ่งขึ้นและที่สำคัญ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาหนี้สินขึ้นมากำหนดมาตรการบริหารจัดการและพัฒนาครูให้เกิดทักษะในการจัดการเรียนการสอนมากขึ้นกำหนดให้มีแผนเพิ่ม-ลดกระจายครูที่เหมาะสมและแผนสมรรถนะและความก้าวหน้าทางวิชาชีพปรับระบบใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูเร่งแก้ปัญหาการขาดแคลนครูโดยเฉพาะครูอาชีวศึกษาและครูในสาขาวิชาหลักได้แก่วิชาคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษารวมทั้งกำหนดมาตรการให้ครูอยู่ประจำห้องเรียนหรือคืนครูสู่ห้องเรียน เพื่อให้ครูมีเวลาสำหรับทำหน้าที่ในการสอนมากยิ่งขึ้น

๕. ปฏิรูปการเรียนรู้โดยเร่งดำเนินการแก้ปัญหาคุณภาพการศึกษา/คุณภาพผู้เรียนตกต่ำในกรณีเด็กอ่านไม่ออกเขียนไม่ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างหลักสูตรการเรียนการสอนของการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีการเรียนภาษาไทยมากขึ้นควรมีการเพิ่มข้อสอบแบบอัตนัยให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้เรียนได้รู้วิธีการวิเคราะห์สังเคราะห์มากขึ้นปรับปรุงหลักสูตรให้เน้นการเรียนการสอนวิชาประวัติศาสตร์และหน้าที่ความเป็นพลเมืองโดยเฉพาะขึ้น รวมทั้งเร่งเพิ่มทักษะ/อาชีพ ในศตวรรษที่ ๒๑ และทักษะการเรียนการสอนด้านภาษาอังกฤษให้มากขึ้น

๖. ปฏิรูปการบริหารจัดการโดยปรับปรุงแก้ไขกฎหมายและระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหารจัดการการศึกษาปรับโครงสร้างและบทบาทการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาที่สามารถนำไปปฏิบัติอย่างความเป็นอิสระและคล่องตัว เพื่อเพิ่มความเป็นอิสระในการบริหารแก่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษารวมทั้งปรับระบบการจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาและระบบเงินอุดหนุนรายหัวให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๗. ปฏิรูปการกระจาย-เพิ่มโอกาสและคุณภาพการศึกษาอย่างทั่วถึงเท่าเทียม โดยจัดให้มีการพัฒนาระบบการศึกษาทางไกลเพื่อเพิ่มคุณภาพและโอกาสกำหนดช่วงเวลาที่เหมาะสมสำหรับทุกสื่อ จัดรายการเพื่อการศึกษาปรับระบบเงินอุดหนุนรายหัวทุกประเภททุกระดับให้เป็นธรรมปรับระบบการให้ทุนการศึกษาแก่เด็กยากจนและเด็กด้อยโอกาส รวมทั้งพัฒนาการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้และโรงเรียนชายขอบและเร่งแก้ไขแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและความไม่เป็นธรรมทางการศึกษาอันจะส่งผลให้การเพิ่ม-กระจายโอกาสและคุณภาพการศึกษาเป็นไปอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมยิ่งขึ้น

๘. ปฏิรูปการผลิตและพัฒนากำลังคนเพื่อเพิ่มศักยภาพการแข่งขัน โดยปรับหลักสูตรอาชีวศึกษาและอุดมศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประเทศในระดับอาชีวศึกษาควรเน้นภาคปฏิบัติในสถานประกอบการและให้ความสำคัญกับด้านคุณภาพมากกว่าปริมาณเพิ่มระบบจูงใจและสร้างค่านิยมและภาพลักษณ์ที่ดีให้มีผู้เรียนสายอาชีวศึกษาเพิ่มขึ้นในระดับอุดมศึกษาควรปรับปรุงคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาให้สูงขึ้นส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาอย่างกว้างขวางผลิตและพัฒนานักวิจัยระดับปริญญาเอก รวมทั้งปรับปรุงหลักสูตรเนื้อหาและกระบวนการเรียนการสอนให้สนองต่อความต้องการของสังคมและประเทศยิ่งขึ้นและจากการศึกษานี้ได้มีข้อเสนอที่จะให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาที่มีอยู่และดำเนินการให้มีกฎหมายที่จำเป็นเพื่อการปฏิรูปการศึกษาขึ้นใหม่ ดังนี้

๘.๑ ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษาเช่นพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

๘.๒ เร่งรัดให้มีกฎหมายขึ้นใหม่ที่เอื้อประโยชน์หรือสนับสนุนให้ระบบการศึกษามีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นเช่นพระราชบัญญัติวิทยาลัยชุมชนพระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาพระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุนการเสริมสร้างคุณภาพการเรียนรู้ เป็นต้น

**ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑  
(ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑**

การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ๓ ประเด็นหลัก ได้แก่ ๑) ปฏิรูปการเรียนการสอน ๒) ปฏิรูปการพัฒนาวชิชีพ ๓) ปฏิรูประบบการบริหารจัดการโดยมีกรอบแนวทางประเด็นและแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

**ตารางที่ ๔-๑ ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ.๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑**

การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ๓ ประเด็นหลัก ได้แก่ ๑) ปฏิรูปการเรียนการสอน ๒) ปฏิรูปการพัฒนาวชิชีพ ๓) ปฏิรูประบบการบริหารจัดการโดยมีกรอบแนวทางประเด็นและแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

**๑. ปฏิรูปการเรียนการสอน**

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
๑.๑ ปฏิรูปหลักสูตร ตำรา และหนังสือ	๑.๑.๑ ปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 ให้เหมาะสมกับผู้เรียน	๑. พัฒนาหลักสูตรปฐมวัยที่เน้นพัฒนาการสมอง (BBL) ๒. ปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเตรียมความพร้อมผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ ดังนี้ ๒.๑ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑-๓ เน้นกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย และคณิตศาสตร์เป็นหลัก ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นให้เป็นลักษณะการบูรณาการ

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------

		<p>๒.๒ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔-๖ เน้นการคิดวิเคราะห์ คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และส่งเสริมความเป็นไทยสู่ความเป็นสากล</p> <p>๒.๓ ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เน้นทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ การคิดวิเคราะห์ คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และส่งเสริมความเป็นไทยสู่ความเป็นสากล</p> <p>๒.๔ ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เน้นทักษะชีวิต ทักษะอาชีพเพื่อการมีงานทำ การคิดวิเคราะห์ คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และส่งเสริมความเป็นไทยสู่ความเป็นสากล</p> <p>3. พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน</p>
	๑.๑.๒ พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับบริบทอัตลักษณ์ และการมีงานทำ	<p>๑. พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับบริบทและอัตลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น</p> <p>๒. พัฒนาหลักสูตรส่งเสริมทักษะอาชีพเพื่อการมีงานทำเน้นในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย</p>
	๑.๑.๓ พัฒนาหลักสูตรการศึกษาทางเลือก	พัฒนาหลักสูตรที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของผู้เรียนที่เชื่อมโยงกับการศึกษารูปแบบในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
	๑.๑.๔ พัฒนาดำรงและหนังสือเรียน	<p>๑. ปรับปรุงตำราเรียนให้มีเนื้อหาและรูปแบบที่ทันสมัยน่าสนใจ มีการเสริมคำศัพท์ภาษาอังกฤษเพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ภาษาอังกฤษ</p> <p>๒. พัฒนาแบบฝึกที่สอดคล้องหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>
๑.๒ ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้	๑.๒.๑ ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	๑. พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ และส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และส่งเสริมความเป็นไทยสู่ความเป็นสากล

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------

		<p>๒. พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ให้ครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้</p> <p>๓. ส่งเสริมให้ครูที่มีวิทยฐานะและครูต้นแบบพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้</p> <p>๔. ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง และสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนทั้งในระบบนอกระบบ และตามอัธยาศัย</p>
<p>๑.๓ ปฏิรูปสื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อการศึกษา</p>	<p>๑.๒.๒ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้เต็มเวลาเต็มหลักสูตร</p>	<p>๑. ลดภาระงานพิเศษที่นอกเหนือจากภาระงานจัดการเรียนรู้ของครู</p> <p>๒. จัดหาเจ้าหน้าที่ธุรการและพนักงานบริการประจำโรงเรียน</p> <p>๓. ประเมินประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครู โดยกระบวนการวิจัยชั้นเรียน</p>
<p>๑.๓ ปฏิรูปสื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อการศึกษา</p>	<p>๑.๓.๑ ส่งเสริมการผลิต จัดหา ใช้สื่อ และนวัตกรรมเพื่อการจัดการเรียนรู้</p>	<p>๑. ผลิตและจัดหาสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายเพียงพอและส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออย่างคุ้มค่าเหมาะสมกับวัยและศักยภาพของผู้เรียน</p> <p>๒. พัฒนารูปแบบการใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่</p> <p>๓. จัดทำบันทึกความร่วมมือกับภาคเอกชน และสื่อสารมวลชน เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของคนไทย</p> <p>๔. ส่งเสริมให้ครูได้ใช้เทคนิควิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม</p> <p>๕. สนับสนุนครูที่มีความเก่งและชำนาญในแต่ละกลุ่มสาระมาจัดทำสื่อการเรียนรู้ต้นแบบ</p> <p>๖. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสื่อ และนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้</p>
<p>กรอบแนวทาง</p>	<p>ประเด็น</p>	<p>แนวทางการดำเนินการ</p>

	๑.๓.๒. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้	๑. พัฒนาและใช้สื่อซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยเพื่อรองรับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ ๒๑ ๒. จัดห้องเรียนแบบ Smart Classroom ให้กับสถานศึกษาที่มีความพร้อม เพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้
๑.๔ ปฏิรูปการวัดและประเมินผล การเรียนรู้	๑.๔.๑ ส่งเสริมการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง	๑. ส่งเสริมการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงในชั้นเรียน ๒. ปรับปรุงระเบียบการวัดและประเมินผล การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน ๒.๑ ปรับปรุงระบบการวัด และประเมินผลให้ผู้เรียนสามารถสอบซ่อมเพื่อปรับปรุงผลการเรียนได้ ๒.๒ ปรับปรุงระบบการวัด และประเมินผลให้มีการให้สอบตกซ้ำชั้นได้
	๑.๔.๒ พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นมาตรฐานและตัวชี้วัด	๑. พัฒนาคู่มือให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการวัดและประเมินผล ๒. พัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพจริง ๒.๑ เน้นการทดสอบแบบอัตนัย ๒.๒ จัดทำแบบทดสอบให้ตรงกับมาตรฐานและตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๓. จัดให้มีคลังข้อสอบกลาง เพื่อให้สถานศึกษานำไปใช้ ทั้งในรูปแบบเอกสารและรูปแบบข้อสอบออนไลน์
	๑.๔.๓ ส่งเสริมการนำผลการทดสอบไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน	๑. จัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ๒. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทดสอบ และนำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน ๓. ส่งเสริมการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน

## ๒. ปฏิรูปการพัฒนาวิชาชีพ

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------

๒.๑ ปฏิรูประบบการผลิตและการสรรหา	๒.๑.๑ ปรับระบบการผลิตครูทั้งปริมาณและคุณภาพที่สอดคล้องกับต้องการของสถานศึกษา	<p>๑. กำหนดแผนอัตรากำลังครูในระยะ ๑๐ ปี ให้สอดคล้องการผลิตครูร่วมกับสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครู และหน่วยงานที่สนับสนุนทุนเรียนครู</p> <p>๒. ประสานสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครูและหน่วยงานที่สนับสนุนทุนเรียนครู เพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง มาเป็นครู เช่น โครงการครูพันธุ์ใหม่ (ครูมืออาชีพ) โครงการครู สค.วค. และโครงการเพชรในตม</p> <p>๓. ประสานสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครู เพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง มาเป็นครู เช่น โครงการครูทายาท</p> <p>๔. ประสานสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครู เพื่อผลิตครูตามสาขาวิชาที่ขาดแคลนและตามความต้องการของสถานศึกษา ในหลักสูตรวิชาชีพครู ๕ ปี</p> <p>๕. สนับสนุนให้ผู้ที่กำลังเรียนในระดับปริญญาตรี หรือผู้ที่สำเร็จการศึกษาสาขาอื่นที่มีใจรักในวิชาชีพครู มีโอกาสเข้ามาเป็นครู โดยเรียนหลักสูตรวิชาชีพครูเพิ่มเติม</p>
	๒.๑.๒ ปรับระบบการสรรหาให้ได้คนเก่ง คนดีมาเป็นครู	<p>๑. กำหนดสัดส่วนการสรรหาครู ดังนี้</p> <p>๑.๑ การสรรหาครูระบบปิด ในสัดส่วนร้อยละ ๕๐ โดยจากการสรรหากรณีพิเศษจากกลุ่มพนักงานราชการครูอัตราจ้าง และครูลูกจ้าง สัดส่วนร้อยละ ๒๕ และจากการสรรหา โดยคัดเลือกจากนักเรียนทุนในโครงการครูทายาท โครงการครูพันธุ์ใหม่ (ครูมืออาชีพ) โครงการครู สค.วค. และโครงการเพชรในตม สัดส่วนร้อยละ ๒๕</p> <p>๑.๒ การสรรหาครูระบบเปิดโดยคัดเลือกจากผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรวิชาชีพครู ๕ ปี และหลักสูตรปริญญาตรีสาขาอื่นที่มีใบประกอบวิชาชีพครู ในสัดส่วนร้อยละ 50</p>
กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
		๒. ปรับระบบการสรรหาหรือการคัดเลือกครู โดยให้อำนาจแก่องค์กรระดับเขตพื้นที่การศึกษา
๒.๒ ปฏิรูประบบการพัฒนาครู	๒.๒.๑ กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครู	กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของครูได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มสาระ/วิชา

๒.๒.๒ ประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครู	ประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของครูได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มสาระ/วิชา โดยใช้การทดสอบในการจัดระดับครูเป็นครูผู้ช่วย ครูทั่วไป และครูแกนนำ และใช้ระดับคุณภาพเพื่อให้ครูวางแผนพัฒนาตนเอง
๒.๒.๓ กำหนดให้ครูมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	กำหนดให้ครูมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ที่เกิดจากผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครู และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง
๒.๒.๔ กำหนดกระบวนการพัฒนาครู โดยเน้นการใช้ Action Learning ในสถานที่ปฏิบัติงาน เรียนรู้ และฝึกทักษะด้วยการปฏิบัติจริง	<p>๑. กำหนดหลักสูตรการพัฒนาครูที่ชัดเจน ในระยะ ๓ เดือน , ๖ เดือน และ ๑ ปี</p> <p>๒. จัดทำฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของครู เพื่อใช้เป็นช่องทางในการสร้างสังคมการเรียนรู้ของครู</p> <p>๓. พัฒนาครูที่มุ่งเน้นสถานที่ปฏิบัติงานจริง (Work Place Learning)</p> <p>๔. พัฒนาครูตามความสมัครใจโดยเน้นการพัฒนาในระบบ ICT, TEPE Online, และ Coaching and Monitoring</p> <p>๕. จัดงบประมาณอุดหนุนรายหัวพัฒนาครูในระบบคู่มือเพื่อส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองให้กับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา</p> <p>๖. จัดตั้งศูนย์พัฒนาครูประจำเขตพื้นที่การศึกษา</p>

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
	๒.๒.๕ กำหนดให้มีการวัดและประเมินผลการพัฒนาครู	<p>๑. กำหนดให้มีการวัดและประเมินผลจากหน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษา หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>๒. กำหนดให้มีการประเมินผลการพัฒนาครูอย่างจริงจังและต่อเนื่องอย่างน้อย ๒ ปี/ครั้ง</p>
	๒.๒.๖ กำหนดให้มีการบันทึกผลการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติของครู	<p>๑. กำหนดให้มีการบันทึกผลการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติของครูในลักษณะสะสมแต้มและก้าวหน้าทุกมิติเป็นระยะเวลาที่ชัดเจน เช่น ๕ ปี ๑๐ ปี ๒๐ ปี</p> <p>๒. กำหนดให้ครูนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาตนเอง</p>



๒.๓ ปฏิรูประบบค่าตอบแทน การปฏิบัติงาน และเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	๒.๓.๑ พัฒนาระบบค่าตอบแทนที่จูงใจให้คนเก่ง คนดีมาเป็นครู	๑. กำหนดค่าตอบแทนพื้นฐานให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ภาระงานสอนที่ ก.ค.ศ. กำหนด ๒. กำหนดค่าตอบแทนผันแปรตามผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเกณฑ์ภาระงานสอนที่ ก.ค.ศ. กำหนดไว้หรือพื้นที่พิเศษ พื้นที่สูงและถิ่นทุรกันดาร ๓) กำหนดค่าตอบแทนเสริมประโยชน์เกื้อกูลในลักษณะเงินค่าตอบแทนและเงินสวัสดิการพิเศษ
	๒.๓.๒ จัดระบบการยกย่อง เชิดชูเกียรติครูให้สมกับวิชาชีพชั้นสูง	๑. จัดให้มีรางวัลครูแห่งชาติ ครูเกียรติยศ และครูต้นแบบ
	๒.๓.๓ ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตครู	๑. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาชีวิตครูอย่างเป็นระบบ ให้ครูมีโอกาสและเข้าถึงข้อมูล และสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ๒. จัดระบบการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตครู โดยให้ครูสามารถเรียนรู้และเข้าถึงช่องทางการออม และการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำ
<b>กรอบแนวทาง</b>	<b>ประเด็น</b>	<b>แนวทางการดำเนินการ</b>
		๓. จัดระบบสวัสดิการ และสวัสดิภาพครูอย่างทั่วถึง โดยมีการบริหารงานที่เป็นธรรมและโปร่งใส
๒.๔ ปฏิรูประบบความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	๒.๔.๑ ปรับระบบการประเมิน ความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้เชื่อมโยงกับสมรรถนะการสอนของครู และผลงานที่เกิดขึ้นจริง หรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนตามสภาพจริง	๑. ปรับระบบการประเมินการให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะให้มีทางเลือกเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับผู้เรียน ๒. ส่งเสริมให้มีการประเมินการคงสภาพวิทยฐานะที่เชื่อมโยงกับค่าตอบแทน

### ๓. ปฏิรูปการบริหารจัดการ

<b>กรอบแนวทาง</b>	<b>ประเด็น</b>	<b>แนวทางการดำเนินการ</b>
-------------------	----------------	---------------------------

<p>๓.๑ ปฏิรูปวัฒนธรรมใหม่ของสถานศึกษา</p>	<p>๓.๑.๑ สร้างสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community = PLC)</p>	<p>๑. พัฒนาสถานศึกษาต้นแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community = PLC)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Share vision</li> <li>- Collaborative Teamwork</li> <li>- Share leadership</li> <li>- Learning and Professional</li> <li>- Caring Community</li> <li>- Supportive system on the job learning</li> </ul> <p>เขตพื้นที่การศึกษาระยะ ๑ แห่ง</p> <p>๒. สร้างเครือข่ายสถานศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อำเภอละ ๑ แห่ง</p> <p>๓. ขยายผลสถานศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทุกแห่ง ในปี ๒๕๖๔</p>
	<p>๓.๑.๒ สร้างระบบความรับผิดชอบระหว่างโรงเรียน ครู ผู้บริหาร การศึกษา และผู้ปกครอง</p>	<p>๑) กำหนดให้ครูเสนอข้อมูลผลการเรียนรู้ของผู้เรียนต่อผู้ปกครอง</p>
<p><b>กรอบแนวทาง</b></p>	<p><b>ประเด็น</b></p>	<p><b>แนวทางการดำเนินการ</b></p>
		<p>๒) กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอผลการพัฒนาคุณภาพต่อสาธารณะ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>๓) กำหนดให้ผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาเสนอผลการพัฒนาคุณภาพต่อสาธารณะ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>๔) กำหนดให้มีการประเมินความก้าวหน้าทางวิชาชีพทุกระดับโดยเชื่อมโยงกับผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษา</p> <p>5) กำหนดมาตรการกำกับ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหารทุกระดับที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน</p>

<p>๓.๑.๓ สร้างระบบ เครือข่ายความร่วมมือ</p>	<p>๑. ส่งเสริมสถานศึกษาให้สร้างระบบเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษากับผู้ประกอบการชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทุกภาคส่วนในสังคม</p> <p>๒. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา กับสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษาในพื้นที่</p> <p>๓. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษา กับสถานประกอบการในพื้นที่</p> <p>๔. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาระหว่างประเทศโดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียน</p>
<p>๓.๑.๔ สร้างภาวะผู้นำ ให้กับผู้บริหารการศึกษา ระดับเขตพื้นที่ ระดับ สถานศึกษา และครู</p>	<p>๑. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำ ในตนเอง</p> <p>๒. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาครูให้มีภาวะ ผู้นำในตนเอง</p> <p>๓. ส่งเสริมให้ผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่ การศึกษามีภาวะผู้นำในตนเอง</p>

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
<p>๓.๒ ปฏิรูป ระบบการ วางแผน</p>	<p>๓.๒.๑ จัดทำระบบ ฐานข้อมูลทางการศึกษา ของหน่วยงานทาง การศึกษาให้เป็นระบบ ฐานข้อมูลกลางระบบ เดียว</p>	<p>๑. ยุบรวมระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานที่มีอยู่ มากมายให้เป็นระบบฐานข้อมูลกลางในระดับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบ เดียว</p> <p>๒. จัดระบบโปรแกรมข้อมูลที่มีอยู่ให้สามารถนำไปใช้ ในการบริหารจัดการการศึกษาได้ทั้งระบบ</p>

	<p>๓.๒.๒ กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<p>๑. กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ความสำเร็จในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ชัดเจน</p> <p>๒. กำหนดให้หน่วยงานระดับปฏิบัติจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษารองรับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>๓. กำหนดให้มีแผนการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเข้มข้น</p> <p>๔. ยกเลิกการประเมินที่ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>
<p>๓.๓ ปฏิรูประบบงบประมาณ</p>	<p>๓.๓.๑ กระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา</p>	<p>๑. ให้ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการศึกษาแก่สถานศึกษาตามกฎหมายและระเบียบปฏิบัติ</p> <p>๒. จัดสรรงบประมาณในระบบ Block Grants ตามขนาด และบริบทของพื้นที่ให้เหมาะสมกับความต้องการพัฒนาและสัมฤทธิ์ผลของงาน</p> <p>๓. ปรับรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ในรูปแบบ</p> <p>๓.๑. จัดสรรเงินอุดหนุนพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จัดสรรตามรายหัวผู้เรียน และระดับการศึกษาดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ระดับปฐมวัย</li> <li>-ระดับประถมศึกษา</li> <li>-ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น</li> <li>-ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย</li> </ul>
<p>กรอบแนวทาง</p>	<p>ประเด็น</p>	<p>แนวทางการดำเนินการ</p>
		<p>๓.๒) จัดสรรเงินอุดหนุนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ตามขนาดของโรงเรียน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เล็ก(นักเรียนต่ำกว่า ๑๒๐ คนลงไป)</li> <li>- กลาง(นักเรียน ๑๒๑-๕๐๐ คน)</li> <li>- ใหญ่(นักเรียน ๕๐๑-๒,๕๐๐ คน)</li> <li>- ใหญ่พิเศษ (นักเรียน ๒,๕๐๑ คนขึ้นไป)</li> </ul>
<p>๓.๔ ปฏิรูปโครงสร้างอำนาจหน้าที่</p>	<p>๓.๔.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<p>จัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (อ.ก.ค.ศ. สพฐ.) เพื่อการบริหารงานบุคคลที่ถูกต้องรวดเร็วมีความเป็นธรรมแก่คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา</p>

	<p>๓.๔.๒ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานระดับเขตพื้นที่การศึกษาให้มีเอกภาพ</p>	<p>๑. ยุบรวมองค์คณะบุคคลใน สำนักงานเขตพื้นที่ให้เหลือ เพียงองค์คณะบุคคลเดียว โดยให้ครอบคลุมทุกภารกิจ</p> <p>๒. เพิ่มจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาให้มีจังหวัดละ 1 แห่ง</p> <p>๓. ยุบรวมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้มีจังหวัดละ 1 แห่งและเพิ่มหน่วยบริการทางการศึกษาในระดับอำเภออยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัด</p> <p>ชื่อ “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอ.....”</p>
<p>๓.๕ ปฏิรูประบบการนิเทศกำกับติดตาม</p>	<p>๓.๕.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการนิเทศ กำกับ ติดตาม ข อ ง ส ำ น ัก ง าน ค ณะกรรมาธิการการศึกษาระดับพื้นฐาน</p>	<p>๑. ปรับบทบาทในการกำกับติดตามจากหน่วยงานที่มีอยู่หลายหน่วยงานให้เหลือเพียงหน่วยงานเดียว</p> <p>๒. เน้นบทบาทในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นรูปธรรมและเข้มแข็ง</p>

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------

<p>๓.๖ ปฏิรูป การเพิ่มโอกาส และคุณภาพ การศึกษา</p>	<p>๓.๖.๑ การเพิ่มโอกาส และคุณภาพ ทางการศึกษา</p>	<p>๑. การจัดบริการการศึกษาให้เด็กวัยเรียน ได้เข้าเรียน และ เรียนจบการศึกษาภาคบังคับทุกคนอย่างมี คุณภาพ</p> <p>๑.๑ จัดบริการอาหารกลางวันและอาหารเสริม (นม) แก่เด็กวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ</p> <p>๑.๒ จัดรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลายและ ยืดหยุ่นตามบริบทของพื้นที่พิเศษ (๓ จังหวัดชายแดน ใต้) พื้นที่สูง ชายแดน ชายขอบ และเกาะแก่ง เช่น ห้องเรียนสาขา ห้องเรียนเคลื่อนที่ นักเรียนพักนอน  เป็นต้น</p> <p>๑.๓ จัดรูปแบบการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับ ผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น การศึกษาพิเศษ  การเรียนร่วม การศึกษาทางเลือก เป็นต้น</p> <p>๒. จัดสรรโอกาสในการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นใน รูปแบบการส่งต่อโอกาสทางการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>๓) พัฒนาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอนที่ ส่งเสริมการอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ของ ผู้เรียน</p>
--	--	---

### ตรวจความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์

ตารางที่ ๔-๒ ผลการประเมินร่างยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการศึกษาระดับพื้นฐาน  
ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
๑. ชื่อยุทธศาสตร์	๔.๔๑	๐.๖๔	๔.๕๐	๐.๕๖
๒. แผนภาพแสดงยุทธศาสตร์	๔.๓๓	๐.๕๐	๔.๓๔	๐.๕๓
ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.
๓. แนวคิดและความเป็นมา	๔.๘๓	๐.๓๘	๔.๘๓	๐.๔๙
๔. วัตถุประสงค์ของยุทธศาสตร์	๔.๖๗	๐.๖๔	๔.๗๕	๐.๕๔

๕. ลักษณะสำคัญของยุทธศาสตร์	๔.๗๕	๐.๕๙	๔.๘๓	๐.๔๗
๖. คำจำกัดความ	๔.๕๘	๐.๓๘	๔.๕๐	๐.๔๓
๗. วิธีการนำยุทธศาสตร์การพัฒนา การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษ ที่ ๒๑(ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๖๑) ไปใช้	๔.๕๘	๐.๕๔	๔.๗๕	๐.๕๘
<b>เฉลี่ย</b>	<b>๔.๕๘</b>	<b>๐.๕๔</b>	<b>๔.๖๕</b>	<b>๐.๕๑</b>

จากตารางที่ ๔-๒ ผลการประเมินร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) พบว่า โดยภาพรวม ด้านความเหมาะสม แนวคิด  
และความเป็นมา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = ๔.๘๓$ , S.D. = ๐.๓๘) ความเป็นไปได้ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน คือ  
แนวคิดและความเป็นมา ( $\bar{X} = ๔.๘๓$ , S.D. = ๐.๔๙) และลักษณะสำคัญของยุทธศาสตร์ ( $\bar{X} = ๔.๘๓$ ,  
S.D. = ๐.๔๗)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่

๑. ควรเพิ่มรายละเอียด ข้อ ๓.๓ ปฏิรูประบบงบประมาณแนวดำเนินการ  
ข้อ ๑) ให้ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณแก่สถานศึกษา โดยเสนอให้มี  
การปรับแก้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

๒. ควรเพิ่มรายละเอียดข้อ ๓.๔.๒ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานระดับ  
เขตพื้นที่การศึกษาให้มีเอกภาพแนวดำเนินการ

ข้อ ๔ ให้มีหน่วยศึกษานิเทศก์ระดับจังหวัด ขึ้นกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ระดับจังหวัด

ข้อ ๕ ปรับกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อ ๖ จัดให้มีที่ปรึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

๑. ควรเพิ่มรายละเอียดข้อ ๓.๔.๓ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานระดับสถานศึกษา  
และกลุ่มโรงเรียนให้มีความ

ข้อ ๑ ปรับลดขนาดจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน

ข้อ ๒ พัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มโรงเรียน

ข้อ ๓ พัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

๒. แก้ไขข้อความ ๓.๖ ปฏิรูปโอกาสเข้าถึงบริการศึกษาที่มีคุณภาพ

ข้อ ๓ จัดหาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการอ่านออก เขียนได้  
คิดคำนวณได้ของผู้เรียน

ข้อ ๔ การจัดทำแผนที่ทางการศึกษา

จากนั้นผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะที่ได้จากกระบวนการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศตวรรษที่ ๒๑ (ฉบับที่ ๑) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๒ คน มาปรับปรุงให้มีความสมบูรณ์มีรายละเอียดเนื้อหาครบถ้วนสมบูรณ์ตามผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จึงได้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับสมบูรณ์ ดังนี้

### การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ๓ ประเด็นหลัก ได้แก่ ๑) ปฏิรูปการเรียนการสอน ๒) ปฏิรูปการพัฒนาวิชาชีพ ๓) ปฏิรูประบบการบริหารจัดการโดยมีกรอบแนวทางประเด็นและแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

ตารางที่ ๔-๓ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑  
(ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

#### ๑. ปฏิรูปการเรียนการสอน

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------



<p>๑.๑ ปฏิรูปหลักสูตร ตำรา / หนังสือเรียน</p>	<p>๑.๑.๑ ปรับหลักสูตร แกนกลางการศึกษา ขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๕๑ ให้เหมาะสมกับผู้เรียน</p>	<p>๑. พัฒนาหลักสูตรปฐมวัยที่เน้นพัฒนาการสมอง (BBL)</p> <p>๒. ปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเตรียมความพร้อมผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ ดังนี้</p> <p>๒.๑ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑-๓ เน้นกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย และคณิตศาสตร์เป็นหลัก ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นให้เป็นลักษณะการบูรณาการ</p> <p>๒.๒ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔-๖ เน้นการคิดวิเคราะห์ คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และส่งเสริมความเป็นไทยสู่ความเป็นสากล</p> <p>๒.๓ ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เน้นทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ การคิดวิเคราะห์ คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และส่งเสริมความเป็นไทยสู่ความเป็นสากล</p> <p>๒.๔ ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เน้นทักษะชีวิต ทักษะอาชีพเพื่อการมีงานทำ การคิดวิเคราะห์ คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และส่งเสริมความเป็นไทยสู่ความเป็นสากล</p> <p>๓. พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน</p> <p>๔. ปรับเวลาเรียนของแต่ละกลุ่มสาระในชั้นปีเดียวกัน โดยให้สถานศึกษาปรับ เพิ่ม-ลดเวลาเรียนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือรายวิชาให้สอดคล้องกับสภาพ</p>
---	---	---

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------

		<p>ปัญหาและความต้องการพัฒนาคุณภาพและสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดหรือธรรมชาติของวิชา และอาจจะรวมเวลาเรียนของรายวิชาพื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติมแล้วจัดการเรียนการสอนเป็นแบบบูรณาการ</p> <p>๕. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้กลาง โดยจัดทำ ๕ กลุ่มสาระหลักชั้น ป.๑-ม.๓ ภาคเรียนที่ ๑ ใช้กรอบของโรงเรียนวังไกลกังวล ภาคเรียนที่ ๑ คัดเลือกและพัฒนาจากแผนการสอนของครูสอนดี และให้มีระบบการติดตามการใช้ตามตัวชี้วัดที่กำหนด</p>
๑.๑.๒ พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับบริบท อัตลักษณ์ และการมีงานทำ	<p>๑. พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับบริบทและอัตลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น</p> <p>๒. พัฒนาหลักสูตรส่งเสริมทักษะอาชีพเพื่อการมีงานทำเน้นในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายโดยร่วมมือกับอาชีวศึกษาจัดหลักสูตร ๒ วุฒิ</p> <p>๓. สนับสนุนการแนะแนวเพื่ออาชีพ และจัดทำแนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะอาชีพให้สอดคล้องกับแนวโน้มตลาดแรงงานในพื้นที่</p>	
๑.๑.๓ พัฒนาหลักสูตรการศึกษาทางเลือก	พัฒนาหลักสูตรที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของผู้เรียนที่เชื่อมโยงกับการศึกษารูปแบบในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย	
๑.๑.๔ พัฒนาดำรงและหนังสือเรียน	<p>๑. ปรับปรุงตำราเรียนให้มีเนื้อหาและรูปแบบที่ทันสมัยน่าสนใจ มีการเสริมคำศัพท์ภาษาอังกฤษเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ</p> <p>๒. พัฒนาแบบฝึกหัดที่สอดคล้องหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------

๑.๒ ปฏิรูป กระบวนการ เรียนรู้	๑.๒.๑ ส่งเสริมให้ครู จัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียน เป็นสำคัญ	๑. พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ และ ส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และส่งเสริมความเป็นไทยสู่ ความเป็นสากล ๒. พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ให้ครูผู้ช่วยและครูที่ ยังไม่มีวิทยฐานะนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ ๓. ส่งเสริมให้ครูที่มีวิทยฐานะและครูต้นแบบพัฒนา แผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้ในการจัดการ เรียนรู้ ๔. ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง และสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย
	๑.๒.๒ ส่งเสริมให้ครูจัด กระบวนการเรียนรู้เต็มเวลา เต็มหลักสูตร	๑. ลดภาระงานพิเศษที่นอกเหนือจากภาระงาน จัดการเรียนรู้ของครู ๒. จัดหาเจ้าหน้าที่ธุรการและพนักงานบริการ ประจำโรงเรียน ๓. ประเมินประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครู โดยกระบวนการวิจัยชั้นเรียน
๑.๓ ปฏิรูปสื่อ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อการศึกษา	๑.๓.๑ ส่งเสริมการผลิต จัดหา ใช้สื่อ และนวัตกรรม เพื่อการจัดการเรียนรู้	๑. ผลิตและจัดหาสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย เพียงพอและส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออย่างคุ้มค่า เหมาะสมกับวัยและศักยภาพของผู้เรียน ๒. พัฒนารูปแบบการใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่าน ดาวเทียมให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ ๓. จัดทำบันทึกความร่วมมือกับภาคเอกชนและ สื่อสารมวลชน เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนา คุณภาพของคนไทย ๔. ส่งเสริมให้ครูได้ใช้เทคนิควิธีการเรียนการสอน ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียน มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
		๕. สนับสนุนครูที่มีความเก่งและชำนาญในแต่ละกลุ่ม สาระมาจัดทำสื่อการเรียนรู้ต้นแบบ ๖. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสื่อ และนวัตกรรม เพื่อการเรียนรู้

	<p>๑.๓.๒. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้</p>	<p>๑. พัฒนาและใช้สื่อซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยเพื่อรองรับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ ๒๑</p> <p>๒. จัดห้องเรียนแบบ Smart Classroom ให้กับสถานศึกษาที่มีความพร้อม เพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้</p> <p>๓. สนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มเครือข่ายในการร่วมกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในรูปแบบต่างๆ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices : Cops), ชมรมครู (Teacher Resources Centre) ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพครู (Professional Learning Community : PLC)</p> <p>๔. รวบรวมนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเผยแพร่สู่ผู้เกี่ยวข้อง</p>
<p>๑๑.๔ ปฏิรูปการวัดและประเมินผล การเรียนรู้</p>	<p>๑.๔.๑ ส่งเสริมการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง</p> <p>๑.๔.๒ พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นมาตรฐานและตัวชี้วัด</p>	<p>๑. ส่งเสริมการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงในชั้นเรียน</p> <p>๒. ปรับปรุงระเบียบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน</p> <p>๒.๑ ปรับปรุงระบบการวัด และประเมินผลให้ผู้เรียนสามารถสอบซ่อมเพื่อปรับปรุงผลการเรียนได้</p> <p>๒.๒ ปรับปรุงระบบการวัด และประเมินผลให้มีการให้สอบตกซ้ำชั้นได้</p> <p>๑. พัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการวัดและประเมินผล</p> <p>๒. พัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพจริง</p>
<p>กรอบแนวทาง</p>	<p>ประเด็น</p>	<p>แนวทางการดำเนินการ</p>
		<p>๒.๑ เน้นการทดสอบแบบอัตนัย</p> <p>๒.๒ จัดทำแบบทดสอบให้ตรงกับมาตรฐานและตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>๓. จัดให้มีคลังข้อสอบกลาง เพื่อให้สถานศึกษานำไปใช้ ทั้งในรูปแบบเอกสารและรูปแบบข้อสอบออนไลน์</p>
	<p>๑.๔.๓ ปรับเกณฑ์การวัดและประเมินผล</p>	<p>ปรับเกณฑ์การวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับการจัดเวลาเรียนและการจัดการเรียนรู้</p>

	<p>๑.๔.๔ จัดทำคลังข้อสอบกลางที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสามารถเข้าถึงและใช้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน</p>	<p>๑. จัดตั้งชมรมหรือเครือข่ายนักวัดและประเมินผลการศึกษาชั้นพื้นฐานในระดับเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>๒. พัฒนาข้อสอบรายมาตรฐานและตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในทุกระดับชั้นเพื่อบรรจุเข้าคลังข้อสอบ(Item Bank) ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>๓. พัฒนาระบบจัดสอบแบบเครือข่ายออนไลน์ (Online Testing System : OTS) ที่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสามารถเข้าถึงได้</p> <p>๔. ประยุกต์ใช้ระบบจัดสอบแบบเครือข่ายออนไลน์ในระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา</p>
	<p>๑.๔.๓ ส่งเสริมการนำผลการทดสอบไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน</p>	<p>๑. จัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</p> <p>๒. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทดสอบ และนำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน</p> <p>๓. ส่งเสริมการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน</p>
<p>๑.๕ ปฏิรูปการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน</p>	<p>๑.๕.๑ พัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตามเป็นแบบ แอปพลิเคชันศึกษานิเทศก์ (Supervision Application)</p>	<p>๑. สร้างระบบแอปพลิเคชันศึกษานิเทศก์ผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ มือถือสมาร์ตโฟน แท็บเล็ตหรือคอมพิวเตอร์ให้ศึกษานิเทศก์ ครู ผู้อำนวยการสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้เข้าถึงและใช้งานระบบ</p> <p>๒. จัดให้มีบริการเพื่อสนับสนุนการนิเทศแบบ Online และ Offline</p>
<p>กรอบแนวทาง</p>	<p>ประเด็น</p>	<p>แนวทางการดำเนินการ</p>
	<p>๑.๕.๒ พลิโกมการนิเทศเป็นการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีการศึกษาทางไกล (DL Thailand)</p>	<p>๑) พลิโกมห้องเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถจัดระบบการนิเทศภายใน</li> <li>- ครู มีข้อมูลเชิงคุณภาพนักเรียนเป็นรายบุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน</li> <li>- นักเรียนเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้ด้วยช่องทางที่ทันสมัย</li> </ul> <p>๒) พลิโกมเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>ศึกษานิเทศก์มีข้อมูลรายงานบุคคลของโรงเรียนที่รับผิดชอบ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการนิเทศทางตรง ใช้ Online แบบ Real time ทางไกลโดย Social Network ได้แก่ Google Plus, Line, Facebook และ Supervision Application</p>

## ๒. ปฏิรูปการพัฒนานาวิชาชีพ

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
๒.๑ ปฏิรูประบบการผลิตและการสรรหา	๒.๑.๑ ปรับระบบการผลิตครูทั้งปริมาณและคุณภาพที่สอดคล้องกับต้องการของสถานศึกษา	๑. กำหนดแผนอัตรากำลังครูในระยะ ๑๐ ปี ให้สอดคล้องการผลิตครูร่วมกับสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครู และหน่วยงานที่สนับสนุนทุนเรียนครู ๒. ประสานสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครูและหน่วยงานที่สนับสนุนทุนเรียนครู เพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง มาเป็นครู เช่น โครงการครูพันธุ์ใหม่ (ครูมืออาชีพ) โครงการครู สค.วค. และโครงการเพชรในตม ๓. ประสานสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครู เพื่อให้ได้คนดี คนเก่ง มาเป็นครู เช่น โครงการครูทายาท ๔. ประสานสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครู เพื่อผลิตครูตามสาขาวิชาที่ขาดแคลนและตามความต้องการของสถานศึกษา ในหลักสูตรวิชาชีพครู ๕ ปี

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
		๕. สนับสนุนให้ผู้ที่กำลังเรียนในระดับปริญญาตรี หรือผู้ที่สำเร็จการศึกษาสาขาอื่นที่มีใจรักในวิชาชีพครู มีโอกาสเข้ามาเป็นครู โดยเรียนหลักสูตรวิชาชีพครูเพิ่มเติม
	๒.๑.๒ ปรับระบบการสรรหาให้ได้คนเก่ง คนดี มาเป็นครู	๑ กำหนดสัดส่วนการสรรหาครู ดังนี้ ๑.๑ การสรรหาครูระบบปิด ในสัดส่วนร้อยละ ๕๐ โดยจากการสรรหากรณีพิเศษ จากกลุ่มพนักงานราชการครูอัตราจ้าง และครูลูกจ้าง สัดส่วนร้อยละ ๒๕ และจากการสรรหา โดยคัดเลือกจากนักเรียนทุนในโครงการครูทายาท โครงการครูพันธุ์ใหม่ (ครูมืออาชีพ) โครงการครู สค.วค. และโครงการเพชรในตม สัดส่วนร้อยละ ๒๕ ๑.๒ การสรรหาครูระบบเปิดโดยคัดเลือกจากผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรวิชาชีพครู ๕ ปี และหลักสูตรปริญญาตรีสาขาอื่นที่มีใบประกอบวิชาชีพครู ในสัดส่วนร้อยละ ๕๐ ๒. ปรับระบบการสรรหาหรือการคัดเลือกครู โดยให้อำนาจแก่องค์กรคณะบุคคลระดับเขตพื้นที่การศึกษา

๒.๒ ปฏิรูป ระบบการ พัฒนาครู	๒.๒.๑ กำหนดสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับครู	กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของ ครูได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่ม สาระ/วิชา
	๒.๒.๒ ประเมินสมรรถนะ ที่จำเป็นสำหรับครู	ประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของ ครูได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่ม สาระ/วิชา โดยใช้การทดสอบในการจัดระดับครูเป็น ครูผู้ช่วย ครูทั่วไป และครูแกนนำ และใช้ระดับ คุณภาพเพื่อให้ครูวางแผนพัฒนาตนเอง
	๒.๒.๓ กำหนดให้ครูมีการ จัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)	กำหนดให้ครูมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ที่เกิดจากผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครู และข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
	๒.๒.๔ กำหนดกระบวนการ พัฒนาครู โดยเน้นการใช้ Action Learning ใน สถานที่ปฏิบัติงาน เรียนรู้ และฝึกทักษะด้วยการ ปฏิบัติจริง	๑. กำหนดหลักสูตรการพัฒนาครูที่ชัดเจน ในระยะ ๓ เดือน , ๖ เดือน และ ๑ ปี ๒. จัดทำฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของครู เพื่อใช้เป็น ช่องทางในการสร้างสังคมการเรียนรู้ของครู ๓. พัฒนาครูที่มุ่งเน้นสถานที่ปฏิบัติงานจริง (Work Place Learning) ๔. พัฒนาครูตามความสมัครใจโดยเน้นการพัฒนาใน ระบบ ICT, TEPE Online, และ Coaching and Monitoring ๕. จัดงบประมาณอุดหนุนรายหัวพัฒนาครูในระบบ คู่มือเพื่อส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองให้กับเขตพื้นที่ การศึกษาและสถานศึกษา ๖. จัดตั้งศูนย์พัฒนาครูประจำเขตพื้นที่การศึกษา
	๒.๒.๕ กำหนดให้มีการวัด และประเมินผลการพัฒนา ครู	๑. กำหนดให้มีการวัดและประเมินผลจากหน่วยงาน ต้นสังกัด สถานศึกษา หรือสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒. กำหนดให้มีการประเมินผลการพัฒนาครู อย่างจริงจังและต่อเนื่องอย่างน้อย ๒ ปี/ครั้ง

	๒.๒.๖ กำหนดให้มีการบันทึกผลการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติของครู	๑. กำหนดให้มีการบันทึกผลการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติของครูในลักษณะสะสมแต้มและก้าวหน้าทุกมิติ เป็นระยะเวลาที่ชัดเจน เช่น ๕ ปี ๑๐ ปี ๒๐ ปี ๒. กำหนดให้ครูนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาตนเอง
๒.๓ ปฏิรูประบบค่าตอบแทนการปฏิบัติงานและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	๒.๓.๑ พัฒนาระบบค่าตอบแทนที่จูงใจให้คนเก่ง คนดีมาเป็นครู	๑. กำหนดค่าตอบแทนพื้นฐานให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ภาระงานสอนที่ ก.ค.ศ. กำหนด ๒. กำหนดค่าตอบแทนผันแปรตามผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเกณฑ์ภาระงานสอนที่ ก.ค.ศ. กำหนดไว้หรือพื้นที่พิเศษ พื้นที่สูงและถิ่นทุรกันดาร
กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
		๓. กำหนดค่าตอบแทนเสริมประโยชน์เกื้อกูลในลักษณะเงินค่าตอบแทนและเงินสวัสดิการพิเศษ
	๒.๓.๒ จัดระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติครูให้สมกับวิชาชีพชั้นสูง	จัดให้มีรางวัลครูแห่งชาติ ครูเกียรติยศ และครูต้นแบบ
	๒.๓.๓ ส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพชีวิตครู	๑. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาชีวิตครูอย่างเป็นระบบ ให้ครูมีโอกาสและเข้าถึงข้อมูล และสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ๒. จัดระบบการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตครู โดยให้ครูสามารถเรียนรู้และเข้าถึงช่องทางการออมและการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำ ๓. จัดระบบสวัสดิการ และสวัสดิภาพครูอย่างทั่วถึง โดยมีการบริหารงานที่เป็นธรรมและโปร่งใส
๒.๔ ปฏิรูประบบความก้าวหน้าทางวิชาชีพ	๒.๔.๑ ปรับระบบการประเมินความก้าวหน้าทางวิชาชีพให้เชื่อมโยงกับสมรรถนะการสอนของครูและผลงานที่เกิดขึ้นจริงหรือผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนตามสภาพจริง	๑. ปรับระบบการประเมินการให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะให้มีทางเลือกเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับผู้เรียน ๒. ส่งเสริมให้มีการประเมินการคงสภาพวิทยฐานะที่เชื่อมโยงกับค่าตอบแทน



## ๓. ปฏิรูปการบริหารจัดการ

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
๓.๑ ปฏิรูปวัฒนธรรมใหม่ของสถานศึกษา	๓.๑.๑ สร้างสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community = PLC)	<p>๑. พัฒนาสถานศึกษาต้นแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community = PLC)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Share vision</li> <li>- Collaborative Teamwork</li> <li>- Share leadership</li> <li>- Learning and Professional</li> <li>- Caring Community</li> <li>- Supportive system on the job learning</li> </ul> <p>เขตพื้นที่การศึกษาละ ๑ แห่ง</p> <p>๒. สร้างเครือข่ายสถานศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) อำเภอละ ๑ แห่ง</p> <p>๓. ขยายผลสถานศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ทุกแห่ง ในปี ๒๕๖๔</p>
	๓.๑.๒ สร้างระบบความรับผิดชอบระหว่างโรงเรียน ครู ผู้บริหารการศึกษา และผู้ปกครอง	<p>๑. กำหนดให้ครูเสนอข้อมูลผลการเรียนรู้ของผู้เรียนต่อผู้ปกครอง</p> <p>๒. กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอผลการพัฒนาคุณภาพต่อสาธารณะ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>๓. กำหนดให้ผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา เสนอผลการพัฒนาคุณภาพต่อสาธารณะ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</p> <p>๔. กำหนดให้มีการประเมินความก้าวหน้าทางวิชาชีพทุกระดับโดยเชื่อมโยงกับผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและสถานศึกษา</p> <p>๕. กำหนดมาตรการกำกับ สำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และผู้บริหารทุกระดับที่อยู่ในระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน</p>

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
	๓.๑.๓ สร้างระบบเครือข่ายความร่วมมือ	<p>๑. ส่งเสริมสถานศึกษาให้สร้างระบบเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษากับผู้ปกครองชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทุกภาคส่วนในสังคม</p> <p>๒. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษากับสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษาในพื้นที่</p> <p>๓. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษากับสถานประกอบการในพื้นที่</p> <p>๔. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาระหว่างประเทศโดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียน</p>
	๓.๑.๔ สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่ ระดับสถานศึกษา และครู	<p>๑. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง</p> <p>๒. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาครูให้มีภาวะผู้นำในตนเอง</p> <p>๓. ส่งเสริมให้ผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่ การศึกษามีภาวะผู้นำในตนเอง</p>
๓.๒ ปฏิรูประบบการวางแผน	๓.๒.๑ จัดทำระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาของหน่วยงานทางการศึกษาให้เป็นระบบฐานข้อมูลกลางระบบเดียว	<p>๑. ยุบรวมระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานที่มีอยู่มากมายให้เป็นระบบฐานข้อมูลกลางในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบเดียว</p> <p>๒. จัดระบบโปรแกรมข้อมูลที่มีอยู่ให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาได้ทั้งระบบ</p>
	๓.๒.๒ กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพการศึกษาระดับพื้นฐาน	<p>๑. กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ความสำเร็จในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ชัดเจน</p> <p>๒. กำหนดให้หน่วยงานระดับปฏิบัติจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพการศึกษารองรับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคูณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>
กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ

		<p>๓. กำหนดให้มีแผนการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างเข้มข้น</p> <p>๔. ยกเลิกการประเมินที่ไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>
<p><b>๓.๓ ปฏิรูประบบงบประมาณ</b></p>	<p>๓.๓.๑ กระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา</p>	<p>๑. ให้ความเป็นอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณแก่สถานศึกษา โดยเสนอให้มีการปรับแก้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๒. จัดสรรงบประมาณในระบบ Block Grants ตามขนาด และบริบทของพื้นที่ให้เหมาะสมกับความต้องการพัฒนาและสัมฤทธิ์ผลของงาน</p> <p>๓. ปรับรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ในรูปแบบ</p> <p>๓.๑ จัดสรรเงินอุดหนุนพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จัดสรรตามรายหัวผู้เรียน และระดับการศึกษาดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ระดับปฐมวัย</li> <li>-ระดับประถมศึกษา</li> <li>-ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น</li> <li>-ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย</li> </ul> <p>๓.๒ จัดสรรเงินอุดหนุนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา ตามขนาดของโรงเรียน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เล็ก(นักเรียนต่ำกว่า ๑๒๐ คนลงไป)</li> <li>- กลาง(นักเรียน ๑๒๑-๕๐๐ คน)</li> <li>- ใหญ่(นักเรียน ๕๐๑-๒,๕๐๐ คน)</li> <li>- ใหญ่พิเศษ (นักเรียน ๒,๕๐๑คนขึ้นไป)</li> </ul>
<p><b>๓.๔ ปฏิรูปโครงสร้างอำนาจหน้าที่</b></p>	<p>๓.๔.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานบุคคลในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<p>๑) จัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (อ.ก.ค.ศ. สพฐ.) เพื่อการบริหารงานบุคคลที่ถูกต้องรวดเร็ว มีความเป็นธรรมแก่คณะครูและบุคลากรทางการศึกษา</p>
<p><b>กรอบแนวทาง</b></p>	<p><b>ประเด็น</b></p>	<p><b>แนวทางการดำเนินการ</b></p>

	<p>๓.๔.๒ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานระดับเขตพื้นที่การศึกษาให้มีเอกภาพ</p>	<p>๑. ยุบรวมองค์คณะบุคคลใน สำนักงานเขตพื้นที่ให้เหลือเพียงองค์คณะบุคคลเดียว โดยให้ครอบคลุมทุกภารกิจ</p> <p>๒. เพิ่มจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาให้มีจังหวัดละ ๑ แห่ง</p> <p>๓. ยุบรวมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้มีจังหวัดละ ๑ แห่ง</p> <p>๔. เพิ่มหน่วยบริการทางการศึกษาในระดับอำเภออยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจังหวัดชื่อ “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอำเภอ.....”</p> <p>๕. ให้มีหน่วยศึกษานิเทศก์ระดับจังหวัด ขึ้นกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับจังหวัด</p> <p>๖. ปรับกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>๗. จัดให้มีที่ปรึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p>
	<p>๓.๔.๓ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานระดับสถานศึกษาและกลุ่มโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง</p>	<p>๑. ปรับลดขนาดจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน</p> <p>๒. พัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มโรงเรียน</p> <p>๓. พัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก</p>
<p>๓.๕ ปฏิรูประบบการกำกับติดตามและประเมินผล</p>	<p>๓.๕.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับติดตามและประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<p>๑. ปรับบทบาทในการกำกับติดตามจากหน่วยงานที่มีอยู่หลายหน่วยงานให้เหลือเพียงหน่วยงานเดียว</p> <p>๒. เน้นบทบาทในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นรูปธรรมและเข้มแข็ง</p>
<p>๓.๖ ปฏิรูปโอกาสเข้าถึงบริการศึกษาที่มีคุณภาพการศึกษา</p>	<p>๓.๖.๑ การเพิ่มโอกาสและคุณภาพทางการศึกษา</p>	<p>๑. การจัดบริการการศึกษาให้เด็กวัยเรียน ได้เข้าเรียนและ เรียนจบการศึกษาภาคบังคับทุกคนอย่างมีคุณภาพ</p> <p>๑.๑ จัดบริการอาหารกลางวันและอาหารเสริม (นม) แก่เด็กวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ</p>
<p>กรอบแนวทาง</p>	<p>ประเด็น</p>	<p>แนวทางการดำเนินการ</p>

		<p>๑.๒ จัดรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลายและยืดหยุ่นตามบริบทของพื้นที่พิเศษ (๓ จังหวัดชายแดนใต้) พื้นที่สูง ชายแดน ชายขอบ และเกาะแก่ง เช่น ห้องเรียนสาขา ห้องเรียนเคลื่อนที่ นักเรียนพักนอน เป็นต้น</p> <p>๑.๓ จัดรูปแบบการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น การศึกษาพิเศษ การเรียนร่วม การศึกษาทางเลือก เป็นต้น</p> <p>๒. จัดสรรโอกาสในการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นในรูปแบบการส่งต่อโอกาสทางการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>๓. จัดหาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ของผู้เรียน</p> <p>๔. การจัดทำแผนที่ทางการศึกษา</p>
--	--	--

## บทที่ ๕

### สรุปผล และข้อเสนอแนะ

#### สรุปผล

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

การปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ๓ ประเด็นหลัก ได้แก่ ๑) ปฏิรูปการเรียนการสอน ๒) ปฏิรูปการพัฒนาวิชาชีพ ๓) ปฏิรูประบบการบริหารจัดการโดยมีกรอบแนวทาง ประเด็นและแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

ตารางที่ ๕-๑ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

#### ๑. ปฏิรูปการเรียนการสอน

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
๑.๑ ปฏิรูปหลักสูตร ตำรา / หนังสือเรียน	๑.๑.๑ ปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. ๒๕๕๑ ให้เหมาะสมกับผู้เรียน	๑. พัฒนาหลักสูตรปฐมวัยที่เน้นพัฒนาการสมอง (BBL) ๒. ปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเตรียมความพร้อมผู้เรียนให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะเข้าสู่ศตวรรษที่ ๒๑ ดังนี้ ๒.๑ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑-๓ เน้นกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย และคณิตศาสตร์เป็นหลัก ส่วนกลุ่มสาระการเรียนรู้อื่นให้เป็นลักษณะการบูรณาการ

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------

		<p>๒.๒ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ ๔-๖ เน้นการคิดวิเคราะห์ คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และส่งเสริมความเป็นไทยสู่ความเป็นสากล</p> <p>๒.๓ ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เน้นทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ การคิดวิเคราะห์ คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และส่งเสริมความเป็นไทยสู่ความเป็นสากล</p> <p>๒.๔ ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย เน้นทักษะชีวิต ทักษะอาชีพเพื่อการมีงานทำ การคิดวิเคราะห์ คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และส่งเสริมความเป็นไทยสู่ความเป็นสากล</p> <p>๓. พัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนภาษาอังกฤษและภาษาอาเซียน</p> <p>๔. ปรับเวลาเรียนของแต่ละกลุ่มสาระในชั้นปีเดียวกัน โดยให้สถานศึกษาปรับ เพิ่ม-ลดเวลาเรียนแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้หรือรายวิชาให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการพัฒนาคุณภาพและสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดหรือธรรมชาติของวิชา และอาจจะรวมเวลาเรียนของรายวิชาพื้นฐานและรายวิชาเพิ่มเติมแล้วจัดการเรียนการสอนเป็นแบบบูรณาการ</p> <p>๕. จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้กลาง โดยจัดทำ ๕ กลุ่มสาระหลักชั้น ป.๑-ม.๓ ภาคเรียนที่ ๑ ใช้กรอบของโรงเรียนวังไกลกังวล ภาคเรียนที่ ๑ คัดเลือกและพัฒนาจากแผนการสอนของครูสอนดี และให้มีระบบการติดตามการใช้ตามตัวชี้วัดที่กำหนด</p>
--	--	--

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------

	<p>๑.๑.๒ พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับบริบท อัตลักษณ์ และ การมีงานทำ</p>	<p>๑. พัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นให้สอดคล้องกับบริบทและอัตลักษณ์ของแต่ละท้องถิ่น</p> <p>๒. พัฒนาหลักสูตรส่งเสริมทักษะอาชีพเพื่อการทำงานทำเน้นในระดับมัธยมศึกษาตอนปลายโดยร่วมมือกับอาชีวศึกษาจัดหลักสูตร ๒ วุฒิ</p> <p>๓. สนับสนุนการแนะแนวเพื่ออาชีพ และจัดทำแนวทางการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาที่ส่งเสริมการพัฒนาสมรรถนะอาชีพให้สอดคล้องกับแนวโน้มตลาดแรงงานในพื้นที่</p>
	<p>๑.๑.๓ พัฒนาหลักสูตรการศึกษาทางเลือก</p>	<p>พัฒนาหลักสูตรที่ยืดหยุ่นสอดคล้องกับศักยภาพและความต้องการของผู้เรียนที่เชื่อมโยงกับการศึกษารูปแบบในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย</p>
	<p>๑.๑.๔ พัฒนาดำเนินการและหนังสือเรียน</p>	<p>๑. ปรับปรุงตำราเรียนให้มีเนื้อหาและรูปแบบที่ทันสมัยน่าสนใจ มีการเสริมคำศัพท์ภาษาอังกฤษเพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ภาษาอังกฤษ</p> <p>๒. พัฒนาแบบฝึกที่สอดคล้องหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>
<p><b>๑.๒ ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้</b></p>	<p>๑.๒.๑ ส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ</p>	<p>๑. พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการและส่งเสริมการคิดวิเคราะห์ คุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ และส่งเสริมความเป็นไทยสู่ความเป็นสากล</p> <p>๒. พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ให้ครูผู้ช่วยและครูที่ยังไม่มีวิทยฐานะนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้</p> <p>๓. ส่งเสริมให้ครูที่มีวิทยฐานะและครูต้นแบบพัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อนำไปใช้ในการจัดการเรียนรู้</p> <p>๔. ครูจัดการเรียนรู้ที่เน้นให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง และสอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียนทั้งในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย</p>
<p><b>กรอบแนวทาง</b></p>	<p><b>ประเด็น</b></p>	<p><b>แนวทางการดำเนินการ</b></p>



	๑.๒.๒ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้เต็มเวลา เต็มหลักสูตร	๑. ลดภาระงานพิเศษที่นอกเหนือจากภาระงานจัดการเรียนรู้ของครู ๒. จัดหาเจ้าหน้าที่ธุรการและพนักงานบริการประจำโรงเรียน ๓. ประเมินประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของครู โดยกระบวนการวิจัยชั้นเรียน
๑.๓ ปฏิรูปสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อการศึกษา	๑.๓.๑ ส่งเสริมการผลิต จัดทำ ใช้สื่อและนวัตกรรมเพื่อการจัดการเรียนรู้	๑. ผลิตและจัดหาสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายเพียงพอและส่งเสริมให้มีการใช้สื่ออย่างคุ้มค่าเหมาะสมกับวัยและศักยภาพของผู้เรียน ๒. พัฒนารูปแบบการใช้สื่อการศึกษาทางไกลผ่านดาวเทียมให้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ ๓. จัดทำบันทึกความร่วมมือกับภาคเอกชนและสื่อสารมวลชน เพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพของคนไทย ๔. ส่งเสริมให้ครูได้ใช้เทคนิควิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของสังคม ๕. สนับสนุนครูที่มีความเก่งและชำนาญในแต่ละกลุ่มสาระมาจัดทำสื่อการเรียนรู้ต้นแบบ ๖. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาสื่อ และนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้
	๑.๓.๒ ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้	๑. พัฒนาและใช้สื่อซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยเพื่อรองรับการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของผู้เรียนในศตวรรษที่ ๒๑ ๒. จัดห้องเรียนแบบ Smart Classroom ให้กับสถานศึกษาที่มีความพร้อม เพื่อนำเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------

		<p>๓. สนับสนุนให้เกิดการรวมกลุ่มเครือข่ายในการร่วมกันพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น ชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practices : Cops), ชมรมครู (Teacher Resources Centre) ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพครู (Professional Learning Community : PLC)</p> <p>๔. รวบรวมนวัตกรรมการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเผยแพร่สู่ผู้เกี่ยวข้อง</p>
<p>๑.๔ ปฏิรูปการวัดและประเมินผลการเรียนรู้</p>	<p>๑.๔.๑ ส่งเสริมการวัดและประเมินผลตามสภาพจริง</p>	<p>๑. ส่งเสริมการวัดและประเมินผลตามสภาพจริงในชั้นเรียน</p> <p>๒. ปรับปรุงระเบียบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับศักยภาพของผู้เรียน</p> <p>๒.๑ ปรับปรุงระบบการวัด และประเมินผลให้ผู้เรียนสามารถสอบซ่อมเพื่อปรับปรุงผลการเรียนได้</p> <p>๒.๒ ปรับปรุงระบบการวัด และประเมินผลให้มีการให้สอบตกซ้ำชั้นได้</p>
	<p>๑.๔.๒ พัฒนาระบบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้แนวใหม่โดยเน้นมาตรฐานและตัวชี้วัด</p>	<p>๑. พัฒนาครูให้มีความรู้ความเข้าใจด้านการวัดและประเมินผล</p> <p>๒. พัฒนาเครื่องมือในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับสภาพจริง</p> <p>๒.๑ เน้นการทดสอบแบบอัตนัย</p> <p>๒.๒ จัดทำแบบทดสอบให้ตรงกับมาตรฐานและตัวชี้วัดตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>๓. จัดให้มีคลังข้อสอบกลาง เพื่อให้สถานศึกษานำไปใช้ ทั้งในรูปแบบเอกสารและรูปแบบข้อสอบออนไลน์</p>
	<p>๑.๔.๓ ปรับเกณฑ์การวัดและประเมินผล</p>	<p>ปรับเกณฑ์การวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับการจัดเวลาเรียนและการจัดการเรียนรู้</p>

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------

	<p>๑.๔.๔ จัดทำคลังข้อสอบกลางที่มีคุณภาพและมาตรฐานที่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาสามารถเข้าถึงและใช้เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพผู้เรียน</p>	<p>๑. จัดตั้งชมรมหรือเครือข่ายนักวัดและประเมินผลการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>๒. พัฒนาข้อสอบรายมาตรฐานและตัวชี้วัดในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ในทุกระดับชั้นเพื่อบรรจุเข้าคลังข้อสอบ(Item Bank) ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>๓. พัฒนาระบบจัดสอบแบบเครือข่ายออนไลน์ (Online Testing System : OTS) ที่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาสามารถเข้าถึงได้</p> <p>๔. ประยุกต์ใช้ระบบจัดสอบแบบเครือข่ายออนไลน์ในระดับเขตพื้นที่และสถานศึกษา</p>
	<p>๑.๔.๕ ส่งเสริมการนำผลการทดสอบไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน</p>	<p>๑. จัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน</p> <p>๒. วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการทดสอบ และนำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน</p> <p>๓. ส่งเสริมการจัดทำวิจัยในชั้นเรียน</p>
<p><b>๑.๕ ปฏิรูปการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน</b></p>	<p>๑.๕.๑ พัฒนาระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม เป็นแบบแอปพลิเคชันศึกษา นิเทศ ก (Supervision Application)</p>	<p>๑. สร้างระบบแอปพลิเคชันศึกษานิเทศก์ผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ มือถือสมาร์ตโฟน แท็บเล็ต หรือคอมพิวเตอร์ให้ศึกษานิเทศก์ ครู ผู้อำนวยการสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา เป็นผู้เข้าถึงและใช้งานระบบ</p> <p>๒. จัดให้มีบริการเพื่อสนับสนุนการนิเทศแบบ Online และ Offline</p>
	<p>๑.๕.๒ พลิกโฉมการนิเทศเป็นการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาด้วยเทคโนโลยีการศึกษาทางไกล (DLThailand)</p>	<p>๑. พลิกโฉมห้องเรียน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการสถานศึกษา สามารถจัดระบบการนิเทศภายใน</li> <li>- ครู มีข้อมูลเชิงคุณภาพนักเรียนเป็นรายบุคคล เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอน</li> <li>- นักเรียนเปลี่ยนแปลงวิธีการเรียนรู้ด้วยช่องทางที่ทันสมัย</li> </ul>
<p><b>กรอบแนวทาง</b></p>	<p><b>ประเด็น</b></p>	<p><b>แนวทางการดำเนินการ</b></p>

		๒. พลิกโฉมเขตพื้นที่การศึกษา ศึกษานิเทศก์มีข้อมูลรายงานบุคคลของ โรงเรียนที่รับผิดชอบ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการ นิเทศทางตรง ใช้ Online แบบ Realtime ทางไกล โดย Social Network ได้แก่ GooglePlus, Line, Facebook และ Supervision Application
--	--	--

## ๒. ปฏิรูปการพัฒนาริชาชีพ

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
๒.๑ ปฏิรูป ระบบการผลิต และการสรรหา	๒.๑.๑ ปรับระบบการ ผลิตครูทั้งปริมาณและ คุณภาพที่สอดคล้องกับ ต้องการของสถานศึกษา	๑. กำหนดแผนอัตรากำลังครูในระยะ ๑๐ ปี ให้ สอดคล้องการผลิตครูร่วมกับสถาบันการศึกษาที่มี หน้าที่ผลิตครู และหน่วยงานที่สนับสนุนทุนเรียนครู ๒. ประสานสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครูและ หน่วยงานที่สนับสนุนทุนเรียนครู เพื่อให้ได้คนดี คน เก่ง มาเป็นครูเช่น โครงการครูพันธุ์ใหม่ (ครูมือ อาชีพ) โครงการครู สค.วค. และโครงการ เพชรในตม ๓. ประสานสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครู เพื่อให้ได้คนดี คนเก่งมาเป็นครูเช่น โครงการครู ทายาท ๔. ประสานสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ผลิตครู เพื่อ ผลิตครูตามสาขาวิชาที่ขาดแคลนและตามความ ต้องการของสถานศึกษา ในหลักสูตรวิชาชีพครู ๕ ปี ๕. สนับสนุนให้ผู้ที่กำลังเรียนในระดับปริญญาตรี หรือ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาสาขาอื่นที่มีใจรักในวิชาชีพ ครู มีโอกาสเข้ามาเป็นครู โดยเรียนหลักสูตรวิชาชีพ ครูเพิ่มเติม

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------

	<p>๒.๑.๒ ปรับระบบการสรรหาให้ได้คนเก่ง คนดี มาเป็นครู</p>	<p>๑. กำหนดสัดส่วนการสรรหาครู ดังนี้</p> <p>๑.๑ การสรรหาครูระบบปิด ในสัดส่วนร้อยละ ๕๐ โดยจากการสรรหากรณีพิเศษ จากกลุ่มพนักงานราชการครูอัตราจ้าง และครูลูกจ้าง สัดส่วนร้อยละ ๒๕ และจากการสรรหา โดยคัดเลือกจากนักเรียนทุนในโครงการครูทายาท โครงการครูพันธุ์ใหม่ (ครูมืออาชีพ) โครงการครู สค.วค. และโครงการเพชรในตม สัดส่วน ร้อยละ ๒๕</p> <p>๑.๒ การสรรหาครูระบบเปิดโดยคัดเลือกจาก ผู้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรวิชาชีพครู ๕ ปี และ หลักสูตรปริญญาตรีสาขาอื่นที่มีใบประกอบวิชาชีพครู ในสัดส่วนร้อยละ ๕๐</p> <p>๒. ปรับระบบการสรรหาหรือการคัดเลือกครู โดยให้อำนาจแก่องค์กรคณะบุคคลระดับเขตพื้นที่การศึกษา</p>
<p>๒.๒ ปฏิรูประบบการพัฒนาครู</p>	<p>๒.๒.๑ กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครู</p>	<p>กำหนดสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของครูได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มสาระ/วิชา</p>
	<p>๒.๒.๒ ประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครู</p>	<p>ประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของครูได้แก่ สมรรถนะหลัก และสมรรถนะประจำกลุ่มสาระ/วิชา โดยใช้การทดสอบในการจัดระดับครูเป็นครูผู้ช่วย ครูทั่วไป และครูแกนนำ และใช้ระดับคุณภาพเพื่อให้ครูวางแผนพัฒนาตนเอง</p>
	<p>๒.๒.๓ กำหนดให้ครูมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan)</p>	<p>กำหนดให้ครูมีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ที่เกิดจากผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับครู และข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง</p>

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------

	<p>๒.๒.๔ กำหนดกระบวนการพัฒนาครู โดยเน้นการใช้ Action Learning ในสถานที่ปฏิบัติงาน เรียนรู้ และฝึกทักษะด้วยการปฏิบัติจริง</p>	<p>๑. กำหนดหลักสูตรการพัฒนาครูที่ชัดเจน ในระยะ ๓ เดือน , ๖ เดือน และ ๑ ปี</p> <p>๒. จัดทำฐานข้อมูลความเชี่ยวชาญของครู เพื่อใช้เป็นช่องทางในการสร้างสังคมการเรียนรู้ของครู</p> <p>๓. พัฒนาครูที่มุ่งเน้นสถานที่ปฏิบัติงานจริง (Work Place Learning)</p> <p>๔. พัฒนาครูตามความสมัครใจโดยเน้นการพัฒนาในระบบ ICT, TEPE Online, และ Coaching and Monitoring</p> <p>๕. จัดงบประมาณอุดหนุนรายหัวพัฒนาครูในระบบคูปองเพื่อส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองให้กับเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา</p> <p>๖. จัดตั้งศูนย์พัฒนาครูประจำเขตพื้นที่การศึกษา</p>
	<p>๒.๒.๕ กำหนดให้มีการวัดและประเมินผลการพัฒนาครู</p>	<p>๑. กำหนดให้มีการวัดและประเมินผลจากหน่วยงานต้นสังกัด สถานศึกษา หรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p> <p>๒. กำหนดให้มีการประเมินผลการพัฒนาครูอย่างจริงจังและต่อเนื่องอย่างน้อย ๒ ปี/ครั้ง</p>
	<p>๒.๒.๖ กำหนดให้มีการบันทึกผลการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติของครู</p>	<p>๑. กำหนดให้มีการบันทึกผลการพัฒนาตนเองตามสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติของครู ในลักษณะสะสมแต้มและก้าวหน้าทุกมิติ เป็นระยะเวลาที่ชัดเจน เช่น ๕ ปี ๑๐ ปี ๒๐ ปี</p> <p>๒. กำหนดให้ครูนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาตนเอง</p>
<p><b>๒.๓ ปฏิรูประบบค่าตอบแทนการปฏิบัติงานและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ</b></p>	<p>๒.๓.๑ พัฒนาระบบค่าตอบแทนที่จูงใจให้คนเก่ง คนดีมาเป็นครู</p>	<p>๑. กำหนดค่าตอบแทนพื้นฐานให้สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์ภาระงานสอนที่ ก.ค.ศ. กำหนด</p> <p>๒. กำหนดค่าตอบแทนผันแปรตามผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าเกณฑ์ภาระงานสอนที่ ก.ค.ศ. กำหนดไว้หรือพื้นที่พิเศษ พื้นที่สูงและถิ่นทุรกันดาร</p>
<p><b>กรอบแนวทาง</b></p>	<p><b>ประเด็น</b></p>	<p><b>แนวทางการดำเนินการ</b></p>
		<p>๓. กำหนดค่าตอบแทนเสริมประโยชน์เกื้อกูลในลักษณะเงินค่าตอบแทนและเงินสวัสดิการพิเศษ</p>
	<p>๒.๓.๒ จัดระบบการยกย่องเชิดชูเกียรติครูให้สมกับวิชาชีพชั้นสูง</p>	<p>จัดให้มีรางวัลครูแห่งชาติ ครูเกียรติยศ และครูต้นแบบ</p>

	๒.๓.๓ ส่งเสริมการ พัฒนาคุณภาพชีวิตครู	<p>๑. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้เพื่อพัฒนาชีวิตครูอย่างเป็นระบบ ให้ครูมีโอกาสและเข้าถึงข้อมูลและสามารถพัฒนาคุณภาพชีวิตให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี ภายใต้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง</p> <p>๒. จัดระบบการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตครู โดยให้ครูสามารถเรียนรู้และเข้าถึงช่องทางการออมและการลงทุนที่มีความเสี่ยงต่ำ</p> <p>๓. จัดระบบสวัสดิการ และสวัสดิภาพครูอย่างทั่วถึง โดยมีการบริหารงานที่เป็นธรรมและโปร่งใส</p>
๒.๔ ปฏิรูป ระบบความ ก้าวหน้าทาง วิชาชีพ	๒.๔.๑ ปรับระบบการ ประเมินความก้าวหน้า ทางวิชาชีพให้เชื่อมโยง กับสมรรถนะการสอน ของครูและผลงานที่ เกิดขึ้นจริง หรือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ของผู้เรียนตามสภาพจริง	<p>๑. ปรับระบบการประเมินการให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะให้มีทางเลือกเพิ่มขึ้น โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานที่เกิดกับผู้เรียน</p> <p>๒. ส่งเสริมให้มีการประเมินการคงสภาพวิทยฐานะที่เชื่อมโยงกับค่าตอบแทน</p>

## ๓. ปฏิรูปการบริหารจัดการ

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------

๓.๑ปฏิรูป วัฒนธรรมใหม่ ของสถานศึกษา	๓.๑.๑ สร้างสถานศึกษา ให้เป็นชุมชนแห่งการ เรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community = PLC)	๑. พัฒนาสถานศึกษาต้นแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community = PLC) - Share vision - Collaborative Teamwork - Share leadership - Learning and Professional - Caring Community - Supportive system on the job learning เขตพื้นที่การศึกษาละ ๑ แห่ง ๒. สร้างเครือข่ายสถานศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ ทางวิชาชีพ (PLC) อำเภอละ ๑ แห่ง ๓. ขยายผลสถานศึกษาชุมชนแห่งการเรียนรู้ทาง วิชาชีพ (PLC) ทุกแห่ง ในปี ๒๕๖๔
	๓.๑.๒ สร้างระบบความ รับผิดชอบระหว่าง โรงเรียน ครู ผู้บริหาร การศึกษา และผู้ปกครอง	๑. กำหนดให้ครูเสนอข้อมูลผลการเรียนรู้ของ ผู้เรียนต่อผู้ปกครอง ๒. กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอผลการ พัฒนาคุณภาพต่อสาธารณะ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๓. กำหนดให้ผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่ การศึกษา เสนอผลการพัฒนาคุณภาพต่อสาธารณะ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔. กำหนดให้มีการประเมินความก้าวหน้าทาง วิชาชีพทุกระดับโดยเชื่อมโยงกับผลการพัฒนา คุณภาพผู้เรียน และสถานศึกษา ๕. กำหนดมาตรการกำกับ สำหรับการประเมินผล การปฏิบัติงานของครู และผู้บริหารทุกระดับที่อยู่ใน ระดับต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
------------	---------	--------------------



	<p>๓.๑.๓ สร้างระบบเครือข่ายความร่วมมือ</p>	<p>๑. ส่งเสริมสถานศึกษาให้สร้างระบบเครือข่ายความร่วมมือทางการศึกษากับผู้ประกอบการชุมชน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และทุกภาคส่วนในสังคม</p> <p>๒. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษากับสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษาในพื้นที่</p> <p>๓. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษากับสถานประกอบการในพื้นที่</p> <p>๔. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาระหว่างประเทศโดยเฉพาะในกลุ่มประเทศอาเซียน</p>
	<p>๓.๑.๔ สร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารการศึกษา ระดับเขตพื้นที่ ระดับสถานศึกษา และครู</p>	<p>๑. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง</p> <p>๒. ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาครูให้มีภาวะผู้นำในตนเอง</p> <p>๓. ส่งเสริมให้ผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษามีภาวะผู้นำในตนเอง</p>
<p>๓.๒ ปฏิรูประบบการวางแผน</p>	<p>๓.๒.๑ จัดทำระบบฐานข้อมูลทางการศึกษาของหน่วยงานทางการศึกษาให้เป็นระบบฐานข้อมูลกลางระบบเดียว</p>	<p>๑. ยุบรวมระบบฐานข้อมูลของหน่วยงานที่มีอยู่มากมายให้เป็นระบบฐานข้อมูลกลางในระดับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบเดียว</p> <p>๒. จัดระบบโปรแกรมข้อมูลที่มีอยู่ให้สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการการศึกษาได้ทั้งระบบ</p>
	<p>๓.๒.๒ กำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<p>๑. กำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ความสำเร็จในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ชัดเจน</p> <p>๒. กำหนดให้หน่วยงานระดับปฏิบัติจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษารองรับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>
<p>กรอบแนวทาง</p>	<p>ประเด็น</p>	<p>แนวทางการดำเนินการ</p>

		<p>๓. กำหนดให้มีแผนการกำกับ ติดตาม และ ประเมินผลการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์การ พัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่าง เข้มข้น</p> <p>๔. ยกเลิกการประเมินที่ไม่สอดคล้องกับแผน ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>
<p>๓.๓ ปฏิรูป ระบบ งบประมาณ</p>	<p>๓.๓.๑ กระจายอำนาจ ไปสู่ เขต พื้นที่ และ สถานศึกษา</p>	<p>๑. ให้ความสำคัญอิสระในการบริหารจัดการ งบประมาณแก่สถานศึกษา โดยเสนอให้มีการ ปรับแก้กฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง</p> <p>๒. จัดสรรงบประมาณในระบบ Block Grants ตามขนาด และบริบทของพื้นที่ให้เหมาะสมกับ ความต้องการพัฒนาและสัมฤทธิ์ผลของงาน</p> <p>๓. ปรับรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ ในรูปแบบ</p> <p>๓.๑ จัดสรรเงินอุดหนุนพัฒนาคุณภาพผู้เรียน จัดสรรตามรายหัวผู้เรียน และระดับการศึกษาดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ระดับปฐมวัย</li> <li>-ระดับประถมศึกษา</li> <li>-ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น</li> <li>-ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย</li> </ul> <p>๓.๒ จัดสรรเงินอุดหนุนพัฒนาคุณภาพ สถานศึกษา ตามขนาดของโรงเรียน ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เล็ก(นักเรียนต่ำกว่า ๑๒๐ คนลงไป)</li> <li>- กลาง(นักเรียน ๑๒๑-๕๐๐ คน)</li> <li>- ใหญ่(นักเรียน ๕๐๑-๒,๕๐๐ คน)</li> <li>- ใหญ่พิเศษ (นักเรียน ๒,๕๐๑ คนขึ้นไป)</li> </ul>

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
<p>๓.๔ ปฏิรูป โครงสร้าง อำนาจหน้าที่</p>	<p>๓.๔.๑ เพิ่มประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคคลใน ระดับ สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน</p>	<p>จัดตั้งคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน (อ.ก.ค.ศ. สพฐ.) เพื่อการบริหารงาน บุคคลที่ถูกต้องรวดเร็ว มีความเป็นธรรมแก่คณะครู และบุคลากรทางการศึกษา</p>

<p>๓.๔.๒ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานระดับเขตพื้นที่การศึกษาให้มีเอกภาพ</p>	<p>๑. ยุบรวมองค์คณะบุคคลใน สำนักงานเขตพื้นที่ให้เหลือเพียงองค์คณะบุคคลเดียว โดยให้ครอบคลุมทุกภารกิจ</p> <p>๒. เพิ่มจำนวนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาให้มีจังหวัดละ ๑ แห่ง</p> <p>๓. ยุบรวมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา ให้มีจังหวัดละ ๑ แห่ง</p> <p>๔. เพิ่มหน่วยบริการทางการศึกษาในระดับอำเภอ อยู่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดชื่อ “สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาอำเภอ.....”</p> <p>๕. ให้มีหน่วยศึกษานิเทศก์ระดับจังหวัดขึ้นกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับจังหวัด</p> <p>๖. ปรับกลุ่มในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>๗. จัดให้มีที่ปรึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</p>
<p>๓.๔.๓ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานระดับสถานศึกษาและกลุ่มโรงเรียนให้มีความเข้มแข็ง</p>	<p>๑. ปรับลดขนาดจำนวนนักเรียนต่อห้องเรียน</p> <p>๒. พัฒนาการบริหารจัดการกลุ่มโรงเรียน</p> <p>๓. พัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก</p>

กรอบแนวทาง	ประเด็น	แนวทางการดำเนินการ
<p>๓.๕ ปฏิรูประบบการกำกับติดตาม และประเมินผล</p>	<p>๓.๕.๑ เพิ่มประสิทธิภาพการกำกับติดตามและประเมินผลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</p>	<p>๑. ปรับบทบาทในการกำกับติดตามจากหน่วยงานที่มีอยู่ หลายหน่วยงานให้เหลือเพียงหน่วยงานเดียว</p> <p>๒. เน้นบทบาทในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล การจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นรูปธรรมและเข้มแข็ง</p>

<p>๓.๖ ปฏิรูปโอกาสเข้าถึงบริการศึกษาที่มีคุณภาพการศึกษา</p>	<p>๓.๖.๑ การเพิ่มโอกาสและคุณภาพทางการศึกษา</p>	<p>๑. การจัดบริการการศึกษาให้เด็กวัยเรียน ได้เข้าเรียนและ เรียนจบการศึกษาภาคบังคับทุกคนอย่างมีคุณภาพ</p> <p>๑.๑ จัดบริการอาหารกลางวันและอาหารเสริม (นม) แก่เด็กวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับ</p> <p>๑.๒ จัดรูปแบบการจัดการศึกษาที่หลากหลายและยืดหยุ่นตามบริบทของพื้นที่พิเศษ (๓ จังหวัดชายแดนใต้) พื้นที่สูง ชายแดน ชายขอบ และเกาะแก่ง เช่น ห้องเรียนสาขา ห้องเรียนเคลื่อนที่ นักเรียนพักนอน เป็นต้น</p> <p>๑.๓ จัดรูปแบบการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับผู้เรียนที่มีความต้องการพิเศษ เช่น การศึกษาพิเศษ การเรียนร่วม การศึกษาทางเลือก เป็นต้น</p> <p>๒. จัดสรรโอกาสในการเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นในรูปแบบการส่งต่อโอกาสทางการศึกษาของสถานศึกษา</p> <p>๓. จัดหาสื่อและเทคโนโลยีการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการอ่านออก เขียนได้ คิดคำนวณได้ของผู้เรียน</p> <p>๔. การจัดทำแผนที่ทางการศึกษา</p>
---	--	---

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอในการปฏิรูป

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองชุมชนภาคเอกชนและทุกภาคส่วนมีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมีความโปร่งใสเป็นธรรมตรวจสอบได้ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ควบคู่กับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Demand side) โดยให้ผู้เรียนเลือกรับบริการจากกระทรวงศึกษาธิการการปฏิรูปจึงมีแนวทาง ดังนี้

๑. กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา โดย

๑.๑ ให้มีกลไกขับเคลื่อนการกระจายอำนาจสู่เขตพื้นที่และสถานศึกษา อย่างเป็นระบบตามศักยภาพความพร้อมโดยมีแผนการขับเคลื่อนการกระจายอำนาจแบบขั้นบันไดตามศักยภาพความพร้อมรวมทั้งมีแผนส่งเสริมเขตพื้นที่และสถานศึกษาให้มีความเข้มแข็งและความพร้อมโดยมีเกณฑ์การประเมินเพื่อจัดกลุ่มตามศักยภาพความพร้อม

๑.๒ สร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมการบริหารเชิงคุณภาพและสนับสนุนสถานศึกษาที่มีความพร้อมให้สามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระคล่องตัวเป็นสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลเต็มรูปและในระดับอุดมศึกษาให้พัฒนาสู่การเป็นสถาบันในกำกับของรัฐ

๑.๓ พัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา โดยให้มีแผนพัฒนาภาวะผู้นำตามช่องทางปกติและกลไกสนับสนุนส่งเสริมด้วยช่องทางพิเศษ มีการกำหนดคุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งเส้นทางความก้าวหน้าและระบบการจูงใจ

๑.๔ ปรับและพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารูปแบบใหม่ที่เน้นยุทธศาสตร์เชิงวิชาการโดยลดภาระงานเชิงธุรการและการสั่งการแต่เน้นการให้คำปรึกษาส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาในพื้นที่ให้มีความเข้มแข็งยิ่งขึ้นสร้างกลไกป้องกันการดำเนินการเข้าสู่ตำแหน่งโดยไม่ชอบธรรม

๑.๕ ส่งเสริมการบริหารจัดการศึกษาทุกระดับและประเภทโดยยึดพื้นที่เป็นฐาน (Area-based) ทั้งระดับจังหวัดกลุ่มจังหวัดพื้นที่พิเศษอย่างเช่นจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นต้นให้มีคณะกรรมการการศึกษาจังหวัดเพื่อประสานและบูรณาการการพัฒนาการศึกษาทุกระดับ/ประเภท/สังกัดให้เกื้อกูลกัน

๒. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสเป็นธรรมและมีระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพโดย

๒.๑ ทบทวนระบบการบริหารโดยองค์คณะบุคคลในทุกระดับ/ประเภทการศึกษา

ทั้งวิธีการได้มาของผู้บริหารและคณะกรรมการต่าง ๆ องค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

๒.๒ เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ โดยคณะบุคคลในระดับ/ประเภทต่าง ๆ ทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและอื่น ๆ ให้มีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษามากขึ้นตามหลักธรรมาภิบาลคือมีความรับผิดชอบโปร่งใสเป็นธรรมและตรวจสอบได้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการศึกษา

๓. พัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพเพื่อให้ประชาชนทุกคนตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิตทุกเพศทุกวัยผู้ด้อยโอกาสผู้ยากไร้ผู้พิการ

หรือทุพพลภาพผู้อยู่ในสภาวะยากลำบากผู้บกพร่องทางร่างกายและสติปัญญาและชนต่าง วัฒนธรรมกำลังแรงงานและผู้สูงอายุมีโอกาสเข้าถึงการศึกษาและเรียนรู้ที่มีคุณภาพ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตจึงกำหนดแนวทางการปฏิรูปดังนี้

๓.๑ พัฒนาระบบการศึกษาและเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นหลากหลายเข้าถึงได้ง่าย มีระบบเทียบโอนความรู้และประสบการณ์เพื่อให้ประชาชนทุกคนทุกเพศทุกวัยมีโอกาสเข้าถึง การศึกษาและเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตกำลังแรงงานและผู้สูงอายุมีโอกาสศึกษาและ เรียนรู้เพิ่มเติมตามความต้องการ

๓.๒ จัดให้ประชาชนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึงและมี คุณภาพ โดยมีเป้าหมายไม่ต่ำกว่า ๑๕ ปีในสถานศึกษาเพื่อให้เกิดความเสมอภาคและเป็น ธรรมโดยเฉพาะกลุ่มประชาชนกลุ่มผู้ด้อยโอกาสผู้ยากไร้ผู้พิการหรือทุพพลภาพผู้อยู่ใน สภาวะยากลำบากผู้บกพร่องทางร่างกายและสติปัญญาชนต่างวัฒนธรรมและระหว่างหญิง และชาย

๓.๓ ส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยเพื่อส่งเสริม การเรียนรู้ตลอดชีวิตและสร้างสังคมและการเรียนรู้

๓.๔ ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาสเช่นโรงเรียนศึกษา สงเคราะห์โรงเรียนราชประชานุเคราะห์โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเป็นต้น รวมทั้ง การศึกษาของคณะสงฆ์สายสามัญเพิ่มขึ้นเพิ่มเติมให้เด็กด้อยโอกาสรวมทั้งพระและสามเณร ได้รับการศึกษามากขึ้น

๓.๕ ส่งเสริมการจัดวิทยาลัยชุมชนเพื่อให้สามารถเป็นกลไกสนับสนุน การพัฒนาเสริมสร้างความเข้มแข็งและตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น

๓.๖ พัฒนาระบบการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาให้เชื่อมโยง กับการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

๓.๗ ปรับระบบการวัดประเมินผลผู้เรียนการจัดกระบวนการเรียนรู้และ ระบบการรับเข้าศึกษาต่อให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาทางเลือกและระบบการศึกษาที่ยืดหยุ่น หลากหลายโดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ

๔. พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของ ประชาชนภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ มากขึ้น เพื่อให้บุคคลครอบครัวชุมชนองค์กรชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชนองค์กร เอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นทุกภาคส่วน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษามากขึ้นโดย

๔.๑ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคลครอบครัวชุมชนองค์กรชุมชนเอกชน องค์กรเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาสถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น ในการจัด การศึกษาและสนับสนุนการศึกษาให้มากขึ้นโดย

๔.๑.๑ สนับสนุนและมีมาตรการจูงใจทั้งด้านภาษีและสิทธิประโยชน์ ต่างๆเพื่อให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ในทุกระดับ/ ประเภทให้มากขึ้นควบคู่กับการสนับสนุนด้านวิชาการการพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากร

และ/หรือการอุดหนุนค่าใช้จ่ายรายหัวที่เป็นธรรมเพื่อให้มีคุณภาพมาตรฐานและเป็นการประกันความเป็นธรรมให้แก่ผู้เรียนรวมถึงการกำหนดแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกับรัฐ

๔.๑.๒ ลดบทบาทของภาครัฐในการจัดการศึกษาเป็นหลักมาเป็นผู้กำกับนโยบายแผนมาตรฐานการนิเทศและติดตามประเมินผลการบริหารจัดการศึกษารวมทั้งการพัฒนาต้นแบบที่ดีและส่งเสริมสนับสนุนยกย่องและขยายผลเพื่อให้การจัดการศึกษาและการเรียนรู้มีคุณภาพมาตรฐานและสอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐ

๔.๑.๓ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการกำหนดนโยบายและวางแผนพัฒนาการศึกษาทั้งในระดับชาติท้องถิ่น

๔.๑.๔ สนับสนุนการศึกษาทางเลือกและการจัดตั้งศูนย์การเรียนรู้โดยบุคคลครอบครัวสถานประกอบการองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนาองค์กรชุมชนองค์กรเอกชนตามความต้องการที่แตกต่างหลากหลายโดยให้มีคณะกรรมการระดับชาติ เพื่อขับเคลื่อนเชิงนโยบายและการปฏิบัติ

๔.๑.๕ เสริมสร้างความเข้มแข็งให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาเอกชนและการศึกษาทางเลือก

๔.๑.๖ ส่งเสริมสนับสนุนสถาบันครอบครัว (พ่อแม่ผู้ปกครอง) สถาบันศาสนาและสถาบันการศึกษาร่วมพัฒนาการศึกษาและการเรียนรู้พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่ผู้เรียนมากขึ้นในรูปแบบหลากหลายโดยปรับปรุงกลไกรองรับการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้ยืดหยุ่นและมีความคล่องตัว

๔.๑.๗ ส่งเสริมการจัดการศึกษาและเรียนรู้ของสถาบันศาสนาและสถาบันทางสังคมทั้งที่เป็นการศึกษาในระบบนอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยในทุกระดับและทุกประเภทการศึกษาร่วมจัดการศึกษาและการเรียนรู้พัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่ผู้เรียนในรูปแบบที่หลากหลาย

๔.๑.๘ พัฒนาระบบการวัดประเมินผลการรับเข้าศึกษาต่อการจัดหลักสูตรการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการศึกษาทางเลือกและการศึกษานอกระบบ โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ

๔.๑.๙ ส่งเสริมสนับสนุนสถาบันครอบครัวสถาบันการศึกษาสถาบันศาสนา ภาคเอกชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สภาหอการค้าไทย สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และสถาบันสังคมอื่นร่วมจัดการศึกษาและการเรียนรู้การพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่ผู้เรียนมากขึ้นในรูปแบบที่หลากหลาย

๔.๒ ส่งเสริมบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ให้เข้ามาร่วมจัดและสนับสนุนการจัดการศึกษาตามความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่นในทุกระดับ/ประเภทการศึกษามากขึ้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับมาตรฐานและระบบการศึกษาของชาติโดย

๔.๒.๑ ส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทมากขึ้น ทั้งในการจัดการศึกษาและเรียนรู้และสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้ตามความต้องการของ

ประชาชนในท้องถิ่นรวมทั้งการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นที่เชื่อมโยงกับภูมิปัญญาทรัพยากรวัฒนธรรมท้องถิ่นชุมชนเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเข้มแข็งของชุมชน

๔.๒.๒ เตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพในการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งพัฒนาสมรรถนะผู้บริหารครูและบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นมืออาชีพโดยกระทรวงศึกษาธิการเป็นแกนกลางในการสนับสนุนด้านวิชาการและกำกับดูแลด้านคุณภาพมาตรฐานทางวิชาการ

๔.๒.๓ จัดทำแผนบูรณาการเพื่อใช้เป็นแผนแม่บทในการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดทำแผนที่ตั้งสถานศึกษาและกำหนดเป้าหมายผู้เรียนแต่ละระดับ/ประเภท/สังกัดในพื้นที่

๔.๒.๔ ให้มีคณะกรรมการพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับพื้นที่เพื่อกำหนดนโยบายแผนและทิศทางการพัฒนาการศึกษาและคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๔.๒.๕ พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการศึกษาของท้องถิ่นให้เอื้อต่อการสนับสนุนการจัดการศึกษาและความเป็นอิสระในการบริหารจัดการของสถานศึกษาและท้องถิ่นจัดกลุ่มสถานศึกษาตามความพร้อม

๔.๒.๖ พัฒนาเครือข่ายความร่วมมือด้านการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสถาบันอุดมศึกษาสถาบัน/หน่วยงานอื่นในพื้นที่รวมทั้งสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสร้างภาคีเครือข่ายด้วยตนเอง

๕. พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดย

๕.๑ ปรับปรุงการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณโดยเน้นอุปสงค์หรือผู้เรียนเป็นสำคัญ (Demand side) โดยให้ผู้เรียนเลือกรับบริการ

๕.๒ วางแผนเป็นขั้นตอนและจัดระบบบริหารจัดการเพื่อรองรับการยุบเลิกหรือควบรวบสถานศึกษาขนาดเล็กเพื่อให้การใช้ทรัพยากรการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับอัตราการขยายตัวของประชากรที่มีแนวโน้มลดลง โดยมีมาตรการช่วยเหลือเพื่อไม่ให้ผู้เรียนและครูได้รับผลกระทบ

๕.๓ จัดสรรงบประมาณโดยคำนึงถึงความต้องการและความจำเป็นที่แตกต่างแต่ละพื้นที่/กลุ่มโดยแยกงบประมาณเพื่อพัฒนาคุณภาพและส่งเสริมประสิทธิภาพการบริหารจัดการหรือเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาตามความจำเป็นเฉพาะพื้นที่งบประมาณค่าใช้จ่ายรายหัวสำหรับผู้เรียนกลุ่มพิเศษเช่นผู้พิการผู้มีความสามารถพิเศษผู้ด้อยโอกาส เป็นต้นจากงบประมาณปกติ

๕.๔ พัฒนาระบบการจัดสรรงบประมาณระหว่างรัฐบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดสรรงบประมาณเพื่อการศึกษาและเรียนรู้มากขึ้น

๕.๕ พัฒนาระบบการจัดสรรทุนการศึกษาทั้งทุนให้เปล่าและทุนกู้ยืม เป็นกลไกเพิ่มโอกาสทางการศึกษาการผลิตและพัฒนากำลังคนตามความต้องการของประเทศ



๕.๖ ส่งเสริมการระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาและการเรียนรู้  
ในรูปแบบต่าง ๆ อย่างหลากหลายจากทุกภาคส่วนโดยปรับกลไกของรัฐให้เอื้อและรองรับ

๕.๗ พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลประสิทธิภาพและประสิทธิผล  
การใช้ทรัพยากรเพื่อการศึกษา

สำหรับข้อเสนอที่จะให้มีการปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาที่มีอยู่  
และดำเนินการให้มีกฎหมายที่จำเป็นเพื่อการปฏิรูปศึกษาขึ้นใหม่ ดังนี้

๑. ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษาให้เอื้อต่อการพัฒนาการศึกษา  
เช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ  
กระทรวงศึกษาธิการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็นต้น

๒. เร่งรัดให้มีกฎหมายขึ้นใหม่ที่เอื้อประโยชน์หรือสนับสนุนให้ระบบการศึกษา  
มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นเช่น พระราชบัญญัติวิทยาลัยชุมชน  
พระราชบัญญัติสถาบันเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา พระราชบัญญัติกองทุนสนับสนุน  
การเสริมสร้างคุณภาพการเรียนรู้ เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

## ภาษาไทย

### หนังสือ

- กรมการศึกษานอกโรงเรียน. การศึกษาต่อเนื่อง: นโยบายและทางเลือกใหม่. กรุงเทพฯ: ศุภสภา  
ลาดพร้าว, ๒๕๓๗.
- กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช ๒๕๔๔. กรุงเทพฯ:  
ศูนย์พัฒนาหลักสูตร กรมวิชาการ, ๒๕๔๔.
- \_\_\_\_\_ คู่มือมือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: องค์การค้า  
รับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), ๒๕๔๖ก.
- \_\_\_\_\_ สรุปสาระสำคัญของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๑  
(๒๕๕๕-๒๕๕๙), ๒๕๕๖.
- กุลธน ธนาพงศธร. แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับนโยบายสาธารณะและขอบข่ายวิธีการศึกษา  
นโยบายสาธารณะในเอกสารการสอน ชุดวิชาสาขาวิทยาการพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๐.
- \_\_\_\_\_ นโยบายของรัฐ: อะไร ทำไม และอย่างไร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัย  
ธรรมศาสตร์, ๒๕๒๒.
- \_\_\_\_\_ การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
แนวทางการตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา  
โดยเขตพื้นที่การศึกษา โครงการประกันคุณภาพการศึกษา เล่ม๗. กรุงเทพฯ : ศุภสภา  
ลาดพร้าว, ๒๕๔๔.
- \_\_\_\_\_ การปฏิรูปการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาฯ, ๒๕๕๑.
- คณะกรรมการการศึกษา สภาผู้แทนราษฎร. คู่มือการเลือกใช้เทคนิคทางสถิติเพื่อวิเคราะห์ข้อมูล  
ทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ: พันนี้ พับบลิชซิง, ๒๕๓๓.
- คณะกรรมการการศึกษา สภาผู้แทนราษฎร. รายงานการประชุมคณะกรรมการการศึกษา สภา  
ผู้แทนราษฎร. กรุงเทพฯ:  
ม.ป.ท., ๒๕๔๙.
- จันทรานีสวงนนาม. ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: ปุ๊คพอยท์, ๒๕๔๕.
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDRF. กรุงเทพฯ : สำนักนายกรัฐมนตรีน, ๒๕๕๐.
- ฉวีวรรณ ประจวบเหมาะ. มานุษยวิทยาแนวเศ. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗.
- ชูบ กาญจนประกร. รัฐประศาสนศาสตร์ สังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : มงคล, ๒๕๐๒.
- ตินปรัชญพฤทธิ. การบริหารการพัฒนา: ความหมาย เนื้อหา แนวทาง ปัญหา. พิมพ์ครั้งที่ ๒.  
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

- ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดะพงษ์. การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะทฤษฎีและการประยุกต์ใช้. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, ๒๕๔๐.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์. เทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๑.
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. ทฤษฎีองค์กรสมัยใหม่: Modern Organization Theory. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๔๖.
- ทิตนา เขมมณี และคนอื่นๆ. การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.
- ธีระ รุญเจริญ. สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : วี.ที.ซี.คอมมิวนิเคชั่น, ๒๕๔๖.
- ประกอบ คุณารักษ์. การพัฒนาารูปแบบองค์กรและการจัดการกลุ่มโรงเรียนประถมศึกษา รายงานฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ : เอช-เอ็น, ๒๕๓๑.
- ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน: หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : ที.พี.พริน, ๒๕๒๙.
- ประสงค์ กัลยาณธรรม. การวิเคราะห์กระบวนการกำหนดนโยบายการศึกษาในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- ปรัชญา เวสารัชช และคนอื่นๆ. การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา : เพื่อคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, ๒๕๓๖.
- เพ็ญนิแฉรอต. โครงการสังเคราะห์งานวิจัยและศึกษาทิศทางการศึกษาวิจัยในอนาคต. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๗.
- ภาณี วงษ์เอก. การศึกษาเชิงคุณภาพ : เทคนิคการวิจัยภาคสนาม. พิมพ์ครั้งที่ ๔. นครปฐม : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๑.
- มยุรี อนุมานราชธน. นโยบายสาธารณะ แนวคิด กระบวนการและการวิเคราะห์. เชียงใหม่ : คะนิงนิจ, ๒๕๔๗.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. การวางแผนนโยบาย โครงการ และการบริหารโครงการ เอกสารการสอน ชุดวิชา สาขารัฐศาสตร์. นนทบุรี : สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๘.
- \_\_\_\_\_ .เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๘.
- \_\_\_\_\_ .นโยบายและการวางแผนการศึกษา. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๙.
- มานพ จันทน์เทศ. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนานโยบายของสถาบันราชภัฏ. กรุงเทพฯ : สถาบันราชภัฏ, ๒๕๔๔.
- รุ่ง แก้วแดง. ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : มติชน, ๒๕๔๓.
- รุจิรี ภูสาระ. การประกันคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา: กรณีศึกษานิวซีแลนด์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : สกศ. พิมพ์ดี, ๒๕๔๔.
- \_\_\_\_\_ .การพัฒนาหลักสูตร: ตามแนวปฏิรูปการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์, ๒๕๕๑.
- วรเดช ธีรเวคิน. การนำนโยบายไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : กราฟฟิคฟอร์แมท, ๒๕๔๐.

- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคนอื่นๆ. การวางแผนกลยุทธ์ : ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๖.
- วิชัย วงษ์ใหญ่. พลังการเรียนรู้ในกระบวนทัศน์ใหม่. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๒.
- วีรวิธ มาชะศิริานนท์. คัมภีร์บริหารองค์กรเรียนรู้สู่ TOM. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๒.
- วีรสิทธิ์ สิทธิไตรย์ และโยธิน แสงดี. การสนทนากลุ่ม: เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๖.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. ทฤษฎีการประเมิน. พิมพ์ครั้งที่ ๘. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคนอื่นๆ. องค์การและการจัดการ ฉบับมาตรฐาน. กรุงเทพฯ : ดวงกมล, ๒๕๔๕.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. นโยบายสาธารณะ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๓.
- สมพร เพ็ญจันทร์. นโยบายสาธารณะ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), ๒๕๔๖.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของประเทศไทย. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์, ๒๕๔๕.
- \_\_\_\_\_ . นโยบายการศึกษา. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, ๒๕๔๕ ข.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. แนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, ๒๕๔๕ก.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. การกระจายอำนาจทางการศึกษา: บทเรียนจากต่างประเทศ. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, ๒๕๔๘.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : เพ็ญฟ้าพรินต์ติ้ง, ๒๕๔๔.
- สุภางค์ จันทวานิช. วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ. พิมพ์ครั้งที่ ๖. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- สุรณี พิพัฒน์โรจนกมล. การวิเคราะห์เชิงนโยบายการก่อรูปและกระบวนการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ๒๕๔๒. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.
- สุรพงษ์ โสธนะเสถียร. หลักและทฤษฎีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. กรุงเทพฯ : ประสิทธิ์ภัณฑ์ แอนด์พรินต์ติ้ง, ๒๕๔๕.
- สุรางคณา มัณยานนท์. การวิเคราะห์กระบวนการนโยบายมัธยมศึกษาด้านการศึกษาเพื่อส่งเสริมวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ ๗ (พ.ศ. ๒๕๓๕-๒๕๓๙). กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.
- สุวิทย์ บุญช่วย. การบริหารโรงเรียน ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, ๒๕๓๔.
- สุวิมล ตีรกานันท์. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.
- เสถียร เหลืองอร่าม. การวางนโยบายและกระบวนการวางแผน. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๔.

เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๓.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ และคนอื่นๆ. **การกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา**. กรุงเทพฯ :

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, ๒๕๔๐.

อมร รักษาสัตย์. การพัฒนานโยบาย: **การศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับที่ ๒๗**. กรุงเทพฯ :

สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๒๐.

\_\_\_\_\_ **การรวมและการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาในแง่ทฤษฎี**. กรุงเทพฯ :

พินิจพิบูลชิ่ง, ๒๕๓๖.

อมรา พงศาพิชญ์. **การวางแผนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาท้องถิ่น**. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น,

๒๕๓๖.

อุทัย บุญประเสริฐ. การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในการพัฒนาการศึกษาระดับจังหวัด.

กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., ๒๕๒๗.

อุทัย บุญประเสริฐ. **การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในรูปแบบ**

**การบริหารโดยการใช้โรงเรียนเป็นฐาน**. กรุงเทพฯ : ศุภสภาลาดพร้าว, ๒๕๔๓.

อุทุมพร จามรมาน. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณลักษณะ. กรุงเทพฯ: พินิจพิบูลชิ่ง, ๒๕๓๑.

## วารสาร

ชินภัทร ภูมิรัตน. งานวิจัยสู่การพัฒนานโยบาย. **วารสารครูศาสตร์**. ๑๙(๑-๒): ๗-๑๒, ๒๕๓๓.

ปิยวัฒน์ศิริรักษ์. ข้อเสนอแนะ : ต่อแนวโน้มในต่างประเทศเกี่ยวกับการปรับปรุงให้บริการของภาครัฐ.

**วารสารข้าราชการ ๔๔**. ๓(๕-๖): ๑๙-๓๔, ๒๕๔๒.

อุทุมพร จามรมาน. โมเดลคืออะไร. **วารสารวิชาการ**. ๑(๒) : ๒๒-๒๖, ๒๕๔๑.

\_\_\_\_\_ โมเดลคืออะไร. **วารสารวิชาการ**. ๑(๓) : ๒๒, ๒๕๔๑.

## วิทยานิพนธ์

เกษม วัฒนชัย. **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ : ชมรมเด็ก, ๒๕๓๕.

จินตนา จันทร์เจริญ. **การพัฒนาแบบการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การสำหรับโรงเรียน**

**อาชีวศึกษาเอกชนด้วยการเทียบเคียงสมรรถนะ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

จินตนา ศักดิ์ภู่อารัม. **การนำเสนอรูปแบบการบริหารโรงเรียนในกำกับของรัฐสำหรับประเทศไทย**.

วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

๒๕๕๕.

- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการมีส่วนร่วมของชุมชนกับโรงเรียนประถมศึกษาในเขตปริมณฑลกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- ชัยพร สกฤษณ์นารักษ์. รูปแบบการบริหารโรงเรียนสองภาษาสำหรับประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒.
- ทวีชัย บุญเต็ม. การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับพุทธศักราช ๒๕๕๐. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- นิวัตร นาคะเวช. การพัฒนา รูปแบบการบริหารจัดการโรงเรียนในฝัน. ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและผู้นำการเปลี่ยนแปลง มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย, ๒๕๕๔.
- บุญชม ศรีสะอาด. รายงานการวิจัยเรื่องรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์. มหาสารคาม : อภิชาติ, ๒๕๓๓.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพฯ : เจริญผล, ๒๕๔๐.
- พนัส หันนาคินทร์. หลักการบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช, ๒๕๒๔.
- \_\_\_\_\_ การพัฒนา รูปแบบการจัดการความรู้สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์. การพัฒนากระบวนการบริหารงานสถาบันอุดมศึกษา ตามแนวคิดการบริหารงานแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การ : กรณีศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาอุดมศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- พิณสุดา สิริธรังศรี. การกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เซเว่นพรี้นติ้งกรุ๊ป, ๒๕๔๔.
- \_\_\_\_\_ การนำเสนอรูปแบบการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.
- ภาณุวัฒน์ ภัคติวงศ์. การวิเคราะห์เชิงการเมืองของพัฒนาการและทางเลือกในการพัฒนานโยบายการกระจายอำนาจทางการศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ. การพัฒนา รูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. ดุษฎีนิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘.
- รัตนะ บัวสนธ์. วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : คำสมัย, ๒๕๕๑.
- วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์. การพัฒนา รูปแบบการจัดการศึกษาแบบกระจายอำนาจในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

- วิสุทธิ เวียงสมุทร. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาครูในการจัดการเรียนรู้กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ ช่วงชั้นที่ ๑-๒. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร และพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, ๒๕๕๒.
- ศักดิ์จิต มาศจิตต์. การพัฒนาแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ ๑๑. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๕๐.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. การนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุสิตบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙.
- สมาน อัครภูมิ. การพัฒนาแบบการบริหารการประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.
- สมุทร ชำนาญ. การพัฒนาแบบการบริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๖.
- สมควร บุนนิก. สภาพและปัญหาการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ตั้งอยู่บนเกาะ : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดตราด. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

## กฎหมาย

- กระทรวงศึกษาธิการ. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๕๐.
- กรมวิชาการ. คำชี้แจงประกอบพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒. กรุงเทพฯ : การศาสนา, ๒๕๔๒.
- พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ และ  
กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖ข.
- ภารกิจโครงสร้างและอัตรากำลังของสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, ๒๕๔๖ ค.
- พรพิมล ธรรมชาติโยค. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๔๕. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, ๒๕๔๕.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐. ราชกิจจานุเบกษา. กรุงเทพฯ : ราชกิจจานุเบกษา, ๒๕๕๐.
- วิจิตรพร หล่อสุวรรณกุล. การพัฒนาหลักสูตรเสริมเพื่อพัฒนาทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณในกระบวนการพยาบาล. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตรมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๔.



สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. ๒๕๔๒.

กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, ๒๕๔๒ ก.

.พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. ๒๕๔๒. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, ๒๕๔๒ข.

สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐.

กรุงเทพฯ : การพิมพ์, ๒๕๔๒.

## ภาษาต่างประเทศ

Aldag, R. J. Managing Organizational Behavior. Paul : West Publishing, 1987.

Alexander, E.R. From Idea to Action: Note for a Contingency Theory of Policy Implementation Process. Administration and Society16(4):413, 1986.

Anderson, J.E. Public Policy Making. Great Britain: Thomas Nelson and Son, 1975.

Baken Wayne, R.M. Human Resource Management. USA: Boston Allyn and Bacon, 1955.

Baker, B.S.(.). Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems. Oxford: Butterworth Heinemann, 1994.

Bardo, J.W., & Hartman, J.J. Urban Sociology: A Systematic Introduction. New York: Peacock Publishers, 1982.

Barrett, S., & Fudge, C. Policy and Action: Essays on the Implementation of Public Policy. New York: Methuen, 1981.

Bartal, M. K., & Martin, C. D. Management. 3<sup>rd</sup>ed. New York: McGraw-Hill, 1998.

Brown, D. Decentralization and School Based Management. New York: The Falmer Press, 1990.

Brown, W. B., & Moberg, D. J. Organization: Theory and Management: A Macro Approach. New York: John Wiley and Sons, 1980.

Bryman, A. Social Research Methods. New York: Oxford University Press, Inc, 2001.

Burack, E. H., & Nathys, N. J. Introduction to Management: A Career Perspective. New York: John Wiley & Sons, 1983.

Burker, B. B., et al. Strategic Leadership for Schools: Creating and Sustaining Productive Change. San Francisco: Jossey-Bass, 1976

Bush, T. Theories of Educational Management. Frome and London: Butler & Tanner, 1986.

Campbell, R. F; Corbally, J. E., & Nystrand, O. Introduction to Educational Administration. Massachusetts: Allyn and Bacon, 1968.

Carney, T. P. Content Analysis for Systematic Inference from Communication. London: Boston, 1972.

- Certo, S. C. **Modern Management: Diversity, Quality, Ethics and the Global Management.** 8<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc, 2000.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. **Strategic Management: Concepts and Applications.** Singapore: McGraw-Hell, Inc, 1991.
- Champoux, J. E. **Organizational Behavior: Essential Tenets for a New Millennium.** Boston: South-Western College, 1999.
- Charles, E. J. **Policy and Bureaucracy.** Boston: South-Western College, 1966.
- Charles, H. C., & Magaret, W. **Improving Quality in Education.** London and New York: Falmer Press, 2000.
- Cuttance, P. **Consumer Evaluation of Quality Management and Quality Assurance Systems for School.** Sydney: NSW Department of School Education, 1994.
- Daft, R. L. **Organization Theory and Design.** 6<sup>th</sup> ed. Ohio: South-Western College Publishing, 1998.
- Dessler, G. **Organization Theory: Integrating Structure and Behavior.** Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1980.
- Dror, Y. **Systems Analysis for Development Decisions: Applicability, Feasibility, Effectiveness and Efficiency.** New York: The Rand Corporation, 1968.
- DuBrin, A. J. .5<sup>th</sup> ed. New York: South-Western College Publishing, 2000.
- Dunn, W. N. **Public Policy Analysis: An Introduction.** Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1981.
- Dye, T.R., & Zeigler, H. **The Troy of Democracy.** Monterey, CA: Brooks/Cole, 1981.
- Eisner, E. Education Connoisseurship and Criticism: Their form and Function in Educational Evaluation. **Journal of Aesthetic Education.** 1(2) : 3, 1976.
- Fidler, B. **Strategic Management for School Development: Leading Your School's Improvement Strategy.** London: Paul Chapman, 2002.
- Fisk, E. B. **Decentralization of Education: Politics and Consensus.** Washington D.C. : World Bank, 1999.
- Gibton, D.; Sabar, N., & Goldring, E.B. How Principals of Autonomous Schools in Israel View Implementation of Decentralization and Restructuring Policy: Risks, Rights and Wrongs. **Educational Evaluation and Policy Analysis.** 22(1):193-210, 2000.
- Good, C. V. **Dictionary of Education.** 3<sup>rd</sup> ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1973.
- \_\_\_\_\_. **Dictionary of Education.** New York: McGraw-Hill Book Company, 1973.
- Gow, D. **GT 231 Australian Public Policy: Introduction to the Study of Public Policy.** Brisbane, QLD: The University of Queensland, 1991.

- Greenwood, W.T. Management and Organization Behavior: An Interdisciplinary Approach. Ohio: South- Western Publishing, 1965.
- Greyerbieth, D. Educational Policies and Practices that Support the Inclusion of Students with Disabilities in the General Education Classroom. West Virginia: Quantity Life Concepts, 1993.
- Gunner, R. Human Resource Disclosures. Goteborg: Gotoborg University, 2003.
- Hahn, A. J.; Green. J. C.&Waterman, C. Educating About Public Mssue: Lesson from Eleven Innovative Public Policy Education Projects. A Cornell Cooperative Extension Publication, Cornell University, 1996.
- Hanson, E.M. Education Administration and Organization Behavior. 4<sup>th</sup> ed. London: A Simon Schuster, 1991
- Harold, W. Decentralization: What it is and why we Should Care. New York: Oxford University, 1990.
- Harris, B. M. Supervisory Behavior in Education. Englewood Gliffs, N.J.: Prentice Hall Inc, 1963.
- Harvey, D., & Ramona, E. M. Decentralization: Area Development in Practice in Asia. The Rural-Regional Development Network (RRDN) : AIT. Bangkok, 1987.
- Hernandez, J. R. Total Quality Management in Education: The Application of TQM in a Texas School District. Dissertation Abstracts International. 62-11(1):211, 2001.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. Management of Organization Behavior: Utilizing Human Resources. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1996.
- Hirtz, P. D. Effective Leadership for Total Quality Management. Dissertation Abstracts International. 63-05(B):132, 2002.
- Holsti, O. R. Content Analysis for the Social Sciences and Humanity. Massachusetts: Addison-Wesley, 1996.
- Holt, D. H. Management: Principles and Practices. 2<sup>nd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1990
- Ivancevich, J. M., & Matterson, M. T. Organization Behavior and Management. 6<sup>th</sup> ed. New York: McGraw-Hill, 2002.
- Jones, C. A Study of Site-Based Management Implementation In Selected Urban High Schools. Dissertation Abstracts International. 3(1): 2-3, 1970.
- Joyce, B., & Weil, M. Models of Teaching. 2<sup>nd</sup> ed. New Delhi: Prentice-Hall of India Private Limited, 1985.
- Keeves, P. J., & Model, B. Methodology and Measurement: An International

- Handbook. Oxford: Pergamum Press, 1988.
- Keith, D. Organizational Behavior. New York: McGraw-Hill, 1977.
- Kelly, A. Benchmarking for School Improvement. London and New York: Falmer Press, 2001.
- Kimbrough, R. B., & Michael, Y. N. Educational Administration. New York: Macmillan Publishing Company, 1983.
- Kreitner, R. Management. 7<sup>th</sup> ed. New York: Houghton Mifflin Company, 1998.
- Krippendorff, K. Content Analysis: An Introduction to its Methodology. Beverly Hills: Sage Publications, 1980.
- Lasswell, H. D., & Kaplan. Power and Society: A Framework for Political Inquiry. Near Haven: Yale University Press, 1971.
- Lindblom, C. E. The Policy-Making Process. Englewood Cliffs. N.J.: Prentice- Hall, 1986.
- Logothetis, N. Managing for Total: From Deming to Taguchi and SPC. New York: Prentice-Hall, 1992.
- Longman dictionary of contemporary English. Longman Dictionary of Contemporary English. England: Clays Ltd., 1987.
- School Management. Dissertation Abstracts International. 64-04(A) : 1145, 2003.
- Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. C. Educational Administration. 2<sup>nd</sup> ed. California: Wadsworth Public Company, 1996.
- Martha, A. R. The Restoration of State Aid to New York State Community Collages for Fiscal Year 1976-77. Retrieved from <http://www.thailis-db.car.chula.ac.th.>, 1982.
- Massic, C., & Douglas, M. Managing A Contemporary Introduction. 3<sup>rd</sup> ed. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, 1981.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. Human Resource Management. 9<sup>th</sup> ed. Australia: South-Western College, 1999.
- Morphet, E. L.; Johns, R. L., & Reller, T. L. Educational Organization and Administration. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Prentice Hall, 1982.
- Nicholls, J. Customer Value in Four Steps. TOM Magazine. 6(1): 49-53, 1993.
- Robbins, S. P. Organization Theory: Structure, Design and Application. 3<sup>rd</sup> ed. New Jersey: Englewood Cliffs, 1999.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. Management. 5<sup>th</sup> ed. New York: Prentice Hall International, 1996.
- Sashkin, M., & Kiser, K. J. Total Management to Work. Sanfrancisco :Berrett-Kohler,

1993.

Schermerhorn, J. R. **Management**. New York: John Wiley & Sons, 2000.

Sharkansky, L. **Policy Analysis in Political Science**. Chicago: Markham Publishing, 1970.

Smith, R. H., et al. **Management: Making Organizations Perform**. New York: Macmillan, 1980.

Stebbing, L. **Quality Assurance: The Route to Efficiency and Competitiveness**. 3<sup>rd</sup> ed. Chichester, West Sussex: Ellis Horwood, 1993.

Steiner, E. **Methodology of Theory Building**. Sydney : Educology Research Associates, 1988.

Stoner, A. F., Wankel, C. **Management**. 3<sup>rd</sup> ed. New Delhi : Prentice-Hill Private, 1986

Stufflebeam, D. L. **Educational Evaluation and Decision Making**. Bloomington : Phi Delta Kappa, 1971.

Teigland, M. D. A Study of the Beliefs for Total Quality Management Comparing Superintendents Board Member and Classroom Teacher in Iowa Schools.

**Dissertation Abstracts International**. 59-01(A):89, 1993.

Thomas, L.G. **Moderating Focus Group**. California: Sage Publishing, 2000.

Tosi, H. L., & Carroll, S.J. **Management**. 2<sup>nd</sup> ed. New York: John Wiley & Sons, 1982.

Turner, M. **The Handbook of Project-Based Management: Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives**. London : McGraw-Hill, 1993.

Wiersma, W., & Jurs, S. G. **Educational Measurement and Testing**. 2<sup>nd</sup> ed. Boston: Allyn and Bacon, 1990.

Willer, D. **Scientific Sociology: Theory and Method**. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hill, Inc., 1985.

ภาคผนวก

ผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

แบบแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
เรื่อง แนวคิดการจัดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

๑. ตอนที่ ๑ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้สัมภาษณ์  
ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่ง











(.....)

(สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา)

**แบบสอบถาม****เรื่อง แนวคิดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑****(ระหว่าง พ.ศ.๒๕๕๒-๒๕๖๑)****คำชี้แจง**

๑. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีต่อทิศแนวคิดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๖๑) ไปสู่ผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดคุณภาพต่อการศึกษาขั้นพื้นฐานของชาติ จึงขอความกรุณาท่านได้แสดงความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

๒. แบบสอบถามมี ๔ ตอน ดังนี้

**ตอนที่ ๑** ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ ๒** ความคิดเห็นของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีต่อทิศทางการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ตอนที่ ๓** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

**ตอนที่ ๔** ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมา

๓. โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ และกรอกข้อความให้สมบูรณ์

ดร.อำนาจ วิทยานวัตติ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

## ๑. เพศ

- ชาย  
 หญิง

## ๒. สถานภาพ

- ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....เขต.....  
 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต.....

## ๓. ที่ตั้งสำนักงาน

- ภาคเหนือ  
 ภาคกลาง  
 ภาคใต้  
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 จังหวัดชายแดนภาคใต้ (๓ จังหวัด)

## ๔. ระดับการศึกษา

- ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  
 ปริญญาเอก

## ๕. อายุ

- ต่ำกว่า ๔๑ ปี  
 ๔๑-๕๐ ปี  
 ๕๑ ปีขึ้นไป

ตอนที่ ๒ ความคิดเห็นของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีแนวคิดการจัดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑  
(ระหว่าง พ.ศ.๒๕๕๒-๒๕๖๑)

๑. ยุทธศาสตร์ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้			
ประเด็นปฏิรูป	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
-ปรับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการอ่านออก เขียนได้			
-ส่งเสริมกระบวนการคิดวิเคราะห์			
-เสริมสร้างการมีจิตสำนึกในความรักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์			
-เน้นการพัฒนาสู่อาเซียน			
-เสริมสร้างทักษะทางภาษาทั้งภาษาไทยและภาษาสากล			
-เน้นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ			
-พัฒนาเด็กตามศักยภาพทั้ง			

๑. ยุทธศาสตร์ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้			
ประเด็นปฏิรูป	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
เด็กปกติ เด็กพิเศษ และ เด็กปัญญาเลิศ			
-ลดภาระงานครูที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน			

ประเด็นปฏิรูป	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
-พัฒนาแหล่งเรียนรู้ และการใช้ ICT ในการจัดการเรียนรู้			

ประเด็นปฏิรูป	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
-ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน			
-ปรับวิธีวัดผล และประเมินผลตามสภาพจริง			
-นำผลการประเมินคุณภาพผู้เรียนมาเป็นแนวทางการพัฒนาครู			
-อื่นๆ (โปรดระบุ)..... .....			
<b>๒. ยุทธศาสตร์ด้านการเพิ่ม-กระจายโอกาสและคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม</b>			
-การพัฒนาระบบการศึกษาทางไกล			
-การพัฒนาระบบการสื่อสารเทคโนโลยีและสารสนเทศทางการศึกษา			
-การปรับระบบการจัดทุนการศึกษา			
-การปรับระบบเงินอุดหนุนทุกประเภทให้เหมาะสมและเป็นธรรม			



ประเด็นปฏิรูป	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
-การยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมนานาชาติ			
-การส่งเสริมการศึกษาพิเศษ			
-การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในให้เข้มแข็ง			
-การพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนให้เข้มแข็ง			
-อื่นๆ (โปรดระบุ).....			

ประเด็นปฏิรูป	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
.....			
<b>๓. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา</b>			
-ปรับปรุงระบบการบริหารงานบุคคลเป็นการบริหารทรัพยากรมนุษย์			
-ปรับระบบการผลิต การสรรหา การยกย่องส่งเสริมสวัสดิการ และสวัสดิภาพครู			
-การพัฒนาครูโดยมุ่งเน้น ID Plan			
-จัดงบประมาณรายหัวครู เพื่อส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองตามความต้องการและจำเป็น			

	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
-การประเมินครูโดยการประเมิน เพิ่มผลงานและผลการพัฒนา ที่เน้นผลผู้เรียนเป็นสำคัญ เชื่อมโยงวิทยฐานะ และ ความก้าวหน้าของวิชาชีพครู			
-อื่นๆ (โปรดระบุ)..... .....			
<b>๔. ยุทธศาสตร์ด้านระบบการบริหารจัดการ</b>			
-ปรับโครงสร้างและบทบาท หน้าที่สพฐ. /เขตพื้นที่การศึกษา			
-เน้นการกระจายอำนาจโดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานตามแนวทางการ บริหารสถานศึกษานิติบุคคล			
-ยึดหลักธรรมาภิบาล			

	ความคิดเห็น		ข้อเสนอแนะ
	เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย	
-การประเมินครูโดยการประเมิน เพิ่มผลงานและผลการพัฒนา ที่เน้นผลผู้เรียนเป็นสำคัญ เชื่อมโยงวิทยฐานะ และ ความก้าวหน้าของวิชาชีพครู			
-อื่นๆ (โปรดระบุ)..... .....			
<b>๔. ยุทธศาสตร์ด้านระบบการบริหารจัดการ</b>			
ในการบริหารทุกระดับ			
-การอุดหนุนงบประมาณพัฒนา คุณภาพการศึกษาตามขนาด โรงเรียน			
-การใช้ ICT เป็นเครื่องมือ ในการบริหารจัดการศึกษา			
-อื่นๆ (โปรดระบุ)..... .....			

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

คำชี้แจง โปรดเสนอแนะยุทธศาสตร์ และประเด็นแนวคิดการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ.๒๕๕๒-๒๕๖๑)

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ (โปรดระบุ)	ประเด็นปฏิรูป

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ (โปรดระบุ)	ประเด็นปฏิรูป

ตอนที่ ๔ ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๐๒๑

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือเป็นอย่างสูง

ผนวก ข  
รายนามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อผู้สัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

---

**ชุดที่ ๑**

1. นายเทอดชาติ ชัยพงษ์  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ๔
2. นางนันทวิภรณ์ จันทะพรมา  
รองผู้อำนวยการโรงเรียนนันทบุรีวิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาน่าน เขต ๑
3. นางสาววราศิริ วงศ์สุนทร  
ครูโรงเรียนที่ปังกรวิทยาพัฒน์(วัดโบสถ์) ในพระราชูปถัมภ์ฯ สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

**ชุดที่ ๒**

1. นายวิเศษ เขยกระรินทร์  
รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต ๓
2. นางภารดี คำมา  
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดชนะสงคราม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร
3. นางจรัญญา สุวรรณเตมีย์  
รองผู้อำนวยการโรงเรียนราชวินิต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร
4. นางสาววรรณพร เพิ่มโสภาก  
ครูโรงเรียนไทยรัฐวิทยา ๗๕ เฉลิมพระเกียรติ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร

**ชุดที่ ๓**

1. นางณภัทรภัค ธัญญวณิชกุล



- รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร
2. นายพิทักษ์ โสตถยาคม  
นักวิชาการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  3. นางสาวพินกาน ภัทเศรษฐ์  
ครูโรงเรียนวัดเวตะวันธรรมาวาส สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร

### จัดทำข้อมูลประจำศูนย์

1. นางสาวมลวิทย์บุญล้วน  
ครู โรงเรียนวัดยายร่ม (วัฒนราษฎร์รังสรรค์) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร
2. นายกันตพัฒน์ เกียรติวัชร  
ครู โรงเรียนราชวินิต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร

## ชุดที่ ๑ รับผิดชอบสัมภาษณ์

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
-------	----------------	---------

๑	นายกมล รอดคล้าย	เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
๒	นางรัตนา ศรีเหรัญ	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
๓	นางรังสรรค์ มณีเล็ก	รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
๔	นายสมเกียรติ บุญรอด	ผู้ช่วยเลขาธิการ กพฐ.
๕	นายโรจนะ กฤษเจริญ	ที่ปรึกษาพิเศษ สพฐ.
๖	นายนิวัตร นาคะเวช	ที่ปรึกษาพิเศษ สพฐ.
๗	นายชูชาติ ทรัพย์มาก	ที่ปรึกษาพิเศษ สพฐ.
๘	นายสุชาติ วงศ์สุวรรณ	ที่ปรึกษาพิเศษ สพฐ.
๙	นางเบญจลักษณ์ น้ำฟ้า	ที่ปรึกษาพิเศษ สพฐ.
๑๐	นายอเนก รัตนะปิยะภรณ์	ที่ปรึกษา สพฐ.
๑๑	นางวัฒนาพร ระงับทุกข์	ที่ปรึกษา สพฐ.
๑๒	นางพวงมณี ชัยเสรี	ที่ปรึกษา สพฐ.
๑๓	นายพิธาน พื้นทอง	ที่ปรึกษา สพฐ.

## ชุดที่ ๒ รับผิดชอบสัมภาระ

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
๑	นายทรงวุฒิ มลิวัลย์	ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ
๒	นายวันชัย ธงชัย	ผู้อำนวยการสำนักการคลังและสินทรัพย์
๓	นายไกร เกษทัน	ผู้อำนวยการสำนักติดตามและประเมินผล
๔	นายกนก อินทรพุกษ์	ผู้อำนวยการสำนักทดสอบทางการศึกษา
๕	นายสนธิ แยมเกษร	ผู้อำนวยการสำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
๖	นายพะโยม ชินวงศ์	ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
๗	นางนิจวลี เจริญเกียรติบวร	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนานวัตกรรมการศึกษา
๘	นายสมยศ ศิริบรรณ	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล
๙	นางศกุนตลา สุขสมัย	ผู้อำนวยการสำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
๑๐	นางสาวพรพรรณ ศศิวงศ์	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ
๑๑	นางสาวปนัดดา จรัสพิทยากุล	หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน
๑๒	นางอัจฉราภรณ์ ตั้งอุทัยสุข	นักจัดการงานทั่วไปชำนาญการ
๑๓	นายชวลิต โพธิ์นคร	รองผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
๑๔	นางวรรณภา ช่องดารากุล	รองผู้อำนวยการสถาบันภาษาอังกฤษ

### ชุดที่ ๓ รับผิดชอบสัมภาษณ์

ลำดับ	ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
๑	นายอนุศักดิ์ อายุวัฒน์นะ	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษฯ
๒	นายธีระพล บัวแก้ว	รองผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการมัธยมศึกษา ตอนปลาย
๓	นายพีระ รัตนวิจิตร	ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาภาคบังคับ
๔	นางสุภาภรณ์ กิตติรัชฎานนท์	ศึกษานิเทศก์เชี่ยวชาญ
๕	นายธีร์ ภาวังคนันท์	ผู้อำนวยการศูนย์เฉพาะกิจคุ้มครองและช่วยเหลือเด็กฯ
๖	นายวิสุทธิ์ สุวรรณเนตร	ผู้อำนวยการกลุ่มออกแบบและก่อสร้าง
๗	นางฉวี สุสุทธิ	ผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาส
๘	นางสุกัญญา งามบรรจง	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาสื่อและการเรียนรู้
๙	นางภาวิณี อารังเลิศฤทธิ	ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนานวัตกรรมการเรียนรู้
๑๐	นางสาวพจนีย์ เจนพนัส	ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาการแนะแนว
๑๑	นางสาวรุ่งนภา นุตราวงศ์	ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์วิจัยการจัดการศึกษา
๑๒	นางสุทิน ทองไสว	ผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดอบรมและการนำเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารไปเผยแพร่
๑๓	นางสาววิภาพร นิธิปรีชาพันธ์	ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยทางการศึกษา

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล

นายอำนาจ วิชาญวัตติ

<b>วัน เดือน ปีเกิด</b>	๑๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๔
<b>การศึกษา</b>	
พ.ศ. ๒๕๒๗	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.พลศึกษา) วิทยาลัยครูเพชรบุรีวิทยาสงครณ จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. ๒๕๓๔	ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ.การจัดการทั่วไป) วิทยาลัยราไพพรรณี จังหวัดจันทบุรี
พ.ศ. ๒๕๓๘	ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม. บริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี
พ.ศ.๒๕๕๘	ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด. การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์
<b>ประวัติการทำงานโดยย่อ</b>	
พ.ศ. ๒๕๔๕	ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. ๒๕๔๖	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2
พ.ศ. ๒๕๕๐	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษ เฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
พ.ศ. ๒๕๕๔	นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ ด้านวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. ๒๕๕๖	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2
พ.ศ. ๒๕๕๐	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการศึกษาเขตพัฒนาพิเศษ เฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้
พ.ศ. ๒๕๕๔	นักวิชาการศึกษาเชี่ยวชาญ ด้านวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษา
<b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>	ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ

# สรุปย่อ

ลักษณะวิชา ยุทธศาสตร์

เรื่อง ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑

(ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

ผู้วิจัย นายอำนาจ วิชยานุวัติ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ ๕๗ เลขที่ ๗๗๕๓

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากการปฏิรูปการศึกษาของชาติตามแนวทางการปฏิรูปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ปี ๒๕๔๒ ซึ่งเป็นฉบับแรกจนถึงการปรับปรุงแก้ไขฉบับที่ ๓ ปี ๒๕๕๓ แสดงให้เห็นถึงความไม่ประสบความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษาเพื่อประโยชน์ของผู้เรียนอย่างแท้จริงได้ จึงได้มีการประกาศปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ ๒ (ตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) เพื่อขับเคลื่อนการปฏิบัติไปสู่ผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษาชาติได้ ซึ่งได้ดำเนินการมาระยะหนึ่งก็ยังคงพบว่ามีปัญหาการนำไปสู่การปฏิบัติดังจะเห็นได้จากผลการทดสอบระดับชาติ และผลการประเมินของนานาชาติยังมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำ นอกจากนี้ยังประสบปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อสังคมต่าง ๆ รวมถึงปัญหาการขาดความสามัคคีของคนในชาติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเองในฐานะที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งถือว่าเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาติ ก็ได้ตระหนักถึงผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว จากการศึกษา พบว่า มีการสะท้อนถึงวิธีปฏิบัติหลายเรื่อง เช่น การเพิ่มภาระงานครู การอบรมการประเมิน การจัดการเรียนนอกห้องเรียนของหน่วยงานอื่นมากเกินไปจนความจำเป็น เป็นต้น จุดสำคัญที่สุดที่เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาคือการปฏิรูปการเรียนรู้ ซึ่งก็คือการจัดการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียนนั่นเอง ประกอบกับในขณะนี้ อยู่ในช่วงของการเร่งการปฏิรูปการศึกษาให้สอดคล้องกับในศตวรรษที่ ๒๑ โดยมีสาเหตุสำคัญอยู่ ๒ ประการคือ ด้านเศรษฐกิจ ที่จะต้องจัดการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจในศตวรรษที่ ๒๑ และด้านวัฒนธรรม จะจัดการศึกษาให้กับประชากรวัยเรียนอย่างไร ให้สอดคล้องกับกับเอกลักษณ์ของวัฒนธรรมของชาติหน่วยงานสนับสนุน ซึ่งได้แก่ เขตพื้นที่การศึกษาต้นสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ต้องมีบทบาทสำคัญในการกำกับ ติดตาม ดูแล ส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้ ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงรัฐธรรมนูญว่าการกระทรวงศึกษาธิการบ่งชี้ ทำให้การปฏิบัติตามนโยบายไม่ต่อเนื่อง ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องปรับบทบาทของตนเอง ในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาของชาติในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานไปสู่ผลสำเร็จตามเจตนารมณ์ของแนวทางการจัดการศึกษาของชาติได้ การจัดทำแผนยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อเป็นกรอบทิศทาง การขับเคลื่อนภารกิจการศึกษาไปสู่ความสำเร็จให้แก่ผู้เกี่ยวข้องจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องดำเนินการให้บรรลุผล

จากเหตุดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยยุทธศาสตร์การพัฒนารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ ผลการวิจัยจะทำให้ได้ยุทธศาสตร์การพัฒนารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ ที่จะเป็นทางเลือกในการกำหนดทิศทางการบริหารจัดการสถานศึกษาให้สอดคล้องตามความพร้อมและศักยภาพของพัฒนารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งจะทำให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการบริหาร จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑. เพื่อศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการและการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)
๒. เพื่อจัดทำร่างยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑
๓. เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ผู้วิจัยได้อาศัยแนวคิดสำคัญดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนายุทธศาสตร์การบริหารใช้แนวคิดการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์สำหรับโรงเรียน AStrategicManagement for School Development ของ Fidler (๒๐๐๒) ประกอบด้วย ๒ ส่วนคือ

๑. ชั้นวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์(Strategic analysis) เป็นการตั้งคำถามว่าจะทำอะไรต้องการให้เกิดอะไรทำอะไรให้ผลนั้นดีขึ้น ซึ่ง Fidler กล่าวว่า ต้องเป็นคำถามที่มีประเด็น ที่มีน้ำหนัก ข้อมูลต้องเก็บทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน การประเมินผล และบริบทของโรงเรียน การพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงภายนอกที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของโรงเรียนในอนาคต

๒. ชั้นเลือกยุทธศาสตร์ (Strategicchoice) คือการนำผลการวิเคราะห์ด้วยวิสัยทัศน์มองอนาคตเชิงบวก และเลือกยุทธศาสตร์ที่ผ่านการประเมินผลมาแล้ว

ประเด็นการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ด้านการปฏิรูปการเรียนรู้ด้านการเพิ่มกระจายโอกาสและคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมด้านการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาและด้านระบบการบริหารจัดการ

## วิธีการดำเนินการวิจัย



## ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)

กลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ บุคลากร สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน ๔๐ คน โดยเครื่องมือในการเก็บข้อมูลการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์โดยสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และผู้ช่วยนักวิจัย จำนวน ๑๐ คนจากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบและวิเคราะห์ โดยการวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อสรุปเกี่ยวกับกับสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑

### ร่างยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) ฉบับที่ ๑

การ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ฉบับที่ ๑) เป็นการนำข้อมูลที่สังเคราะห์ได้จากขั้นตอนที่ ๒ การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนากิจการการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ จากนั้นนำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ฉบับที่ ๑) ที่ได้ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา

#### ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างยุทธศาสตร์

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้นำ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ร่างฉบับที่ ๑) ไปประเมินเพื่อหาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ โดยสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพัฒนา (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นฉบับที่ ๒ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๒๐ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบประเมินยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑

### การพัฒนายุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) เพื่อตรวจสอบ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ฉบับที่ ๑) โดยผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๑๒ คน ประกอบด้วย นักวิชาการ จำนวน ๓ คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน ๔ คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน ๓ คน และครูผู้สอน จำนวน ๒ คน

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบประเมินเพื่อตรวจสอบ (ร่าง) ยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ฉบับที่ ๑) การเก็บรวบรวมข้อมูลโดยผู้วิจัย ทำหนังสือการประชุมสนทนาจากวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร เอกสารประกอบการสัมมนาและแบบบันทึกความคิดเห็นที่มีต่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ เสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเอง จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์ตามลักษณะของข้อมูลที่ใช้ในการวิจัยแล้วนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เนื้อหาโดยผู้วิจัยดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ/ผู้เชี่ยวชาญ และปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาได้ยุทธศาสตร์ (ฉบับที่ ๒) พัฒนาขึ้นมาใหม่ มีชื่อว่า “ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ - ๒๕๖๑)”

จากนั้นสรุปผลการวิจัยและนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ ทำเป็นรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาคุณภาพองค์ความรู้ที่เกิดขึ้น และเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาระบบการศึกษาของชาติ

## ผลการวิจัย

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ.๒๕๕๒ – ๒๕๖๑) เป็นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการใหม่ที่มีแก่นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองชุมชนภาคเอกชนและทุกภาคส่วนมีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมีความโปร่งใสเป็นธรรมตรวจสอบได้ตลอดจนมีการนำระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ควบคู่กับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการบริหารจัดการการเงินและงบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญโดยให้ผู้เรียนเลือกรับบริการกระทรวงศึกษาธิการยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๖๑) ผลการศึกษา พบว่า ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในศตวรรษที่ ๒๑ (ระหว่าง พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๖๑) มี ๓ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการเรียนการสอน ประกอบด้วย ๕ กรอบแนวทาง ได้แก่
  - ๑.๑ ปฏิรูปหลักสูตร ตำรา / หนังสือเรียน
  - ๑.๒ ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้
  - ๑.๓ ปฏิรูปสื่อเทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อการศึกษา
  - ๑.๔ ปฏิรูปการวัดและประเมินผลการเรียนรู้
  - ๑.๕ ปฏิรูปการนิเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
๒. ยุทธศาสตร์การปฏิรูปการพัฒนาริชาชีพ ประกอบด้วย ๔ กรอบแนวทาง ได้แก่
  - ๒.๑ ปฏิรูประบบการผลิตและการสรรหา
  - ๒.๒ ปฏิรูประบบการพัฒนาครู
  - ๒.๓ ปฏิรูประบบค่าตอบแทนการปฏิบัติงานและเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ
  - ๒.๔ ปฏิรูประบบความก้าวหน้าทางวิชาชีพ
๓. ยุทธศาสตร์การปฏิรูประบบการบริหารจัดการประกอบด้วย ๖ กรอบแนวทาง ได้แก่
  - ๓.๑ ปฏิรูปวัฒนธรรมใหม่ของสถานศึกษา
  - ๓.๒ ปฏิรูประบบการวางแผน
  - ๓.๓ ปฏิรูประบบงบประมาณ
  - ๓.๔ ปฏิรูปโครงสร้างอำนาจหน้าที่
  - ๓.๕ ปฏิรูประบบการกำกับติดตาม และประเมินผล
  - ๓.๖ ปฏิรูปโอกาสเข้าถึงบริการศึกษาที่มีคุณภาพการศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการใหม่ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่สถานศึกษาเขตพื้นที่ การศึกษาและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรวมทั้งการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองชุมชนภาคเอกชนและทุกภาค ส่วนมีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลมีความโปร่งใสเป็นธรรมตรวจสอบได้ ตลอดจนมีการนำ ระบบและวิธีการบริหารจัดการแนวใหม่มาใช้ควบคู่กับการสร้างผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการบริหารจัดการ การเงินและงบประมาณที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Demand side) โดยให้ผู้เรียนเลือกใช้บริการ กระทรวงศึกษาธิการการปฏิรูปจึงมีแนวทาง ดังนี้

๑. กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้สถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา
๒. พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสเป็นธรรมและมีระบบ การตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ
๓. พัฒนาการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพเพื่อให้ประชาชน ทุกคนตั้งแต่แรกเกิดจนตลอดชีวิตทุกเพศทุกวัยผู้ด้อยโอกาสผู้ยากไร้ผู้พิการหรือทุพพลภาพผู้อยู่ในสถานะ ยากลำบากผู้บกพร่องทางร่างกายและสติปัญญาและชนต่างวัฒนธรรมกำลังแรงงานและผู้สูงอายุมีโอกาสเข้าถึง การศึกษาและเรียนรู้ที่มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
๔. พัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุนการศึกษาและเรียนรู้มากขึ้นเพื่อให้บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ชุมชนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเอกชนองค์กรวิชาชีพสถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาและสนับสนุน การศึกษามากขึ้น
๕. พัฒนาระบบบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ