

รูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2562

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

PROPER SCHOOL MODEL FOR 20-YEAR NATIONAL STRATEGY



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Public Administration in Public Administration

Department of Public Administration

Faculty of Political Science

Chulalongkorn University

Academic Year 2019

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	รูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี
โดย	น.ส.กนกวรรณ รุ่งตาล
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา

---

คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัยรับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

.....	คณบดีคณะรัฐศาสตร์
(รองศาสตราจารย์ ดร.เอก ตั้งทรัพย์วัฒนา)	
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์	
.....	ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณ์ ศิริประกอบ)	
.....	อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา)	
.....	กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.อัชกรณ วังศ์ปรีดี)	

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กนกวรรม รุ่งตาล : รูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี. ( PROPER SCHOOL MODEL FOR 20-YEAR NATIONAL STRATEGY) อ.ที่ปรึกษาหลัก  
: รศ. ดร.ดำรงค์ วัฒนา

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารโรงเรียน ซึ่งหน่วยงานภาครัฐจะต้องให้ความสำคัญ โดยเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนทางเลือกกับโรงเรียนรูปแบบเดิม เพื่อพิจารณาความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงคนสู่ศตวรรษที่ 21 และการนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติ โดยอาศัยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการศึกษากระบวนการปฏิบัติงานของโรงเรียนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณเพื่อพิจารณาความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ

ผลการศึกษาพบว่าโรงเรียนรูปแบบเดิมให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ระดับประเทศมาสู่ระดับโรงเรียนอย่างมาก เห็นได้จากมีการคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์โรงเรียน ส่วนโรงเรียนทางเลือกไม่ได้มุ่งให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ระดับประเทศ แต่การจัดการเรียนการสอนมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ระดับประเทศ ด้วยเหตุที่โรงเรียนเหล่านี้อาศัยการถอดบทเรียนจากประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาการศึกษาโดยตรง โรงเรียนทางเลือกจึงถือเป็น “ผู้มาก่อนกาล” จากการจัดการเรียนการสอนที่คำนึงถึงบริบทโลก ซึ่งการกำหนดยุทธศาสตร์ชาติก็คำนึงถึงบริบทเดียวกัน ส่งผลให้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนทางเลือกมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติโดยปริยาย

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์  
ปีการศึกษา 2562

ลายมือชื่อนิสิต .....  
ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 5980601524 : MAJOR PUBLIC ADMINISTRATION

KEYWORD: The 20-Year National Strategy / Education Policy / National Education Plan /  
Implementation / Learning Skills in the 21st Century / Alternative Schools

Kanokwan Rungtal : PROPER SCHOOL MODEL FOR 20-YEAR NATIONAL STRATEGY.

Advisor: Assoc. Prof. DAMRONG WATTANA, Ph.D.

This study aimed at investigating the establishment of linkage between schools' strategies and the 20-Year National Strategy, which have consistently been practiced as one of the key concerns of public administration, to examine a proper school model for the National Strategy. Two alternative schools and two ordinary schools were examined: 1. management to respond to changes in the 21<sup>st</sup> century and 2. Implementation of the National Strategy. This study employed qualitative methodology to analyze school strategies based-on the "Education Criteria for Performance Excellence" (EdPEX). In addition, quantitative methodology was employed to investigate the linkage and implementation of national education strategies. Moreover, this study examined how schools translate the National Strategy into actions.

The results revealed that the ordinary schools put much emphasis on translating the national education strategies by means of establishing school strategies, which were linked with the National Strategy. On the other hand, the alternative schools didn't aim at implementing the National Strategy. Instead, they put an emphasis on international guidelines. The alternative schools employed lesson learned from schools in selected foreign countries that were recognized as successful in educational development. As a result, they were "Pioneer" due to their response to the world contexts. By these management practices, the alternative schools were operated in line with the National Strategy. This led to linkage between the National Strategy and school strategies.

Field of Study: Public Administration

Student's Signature .....

Academic Year: 2019

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี” สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากความช่วยเหลือของรองศาสตราจารย์ ดร.ดำรงค์ วัฒนา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษา คำแนะนำต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ในทุกขั้นตอน และขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ปกรณม์ ศิริประกอบ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อัชกรณม์ วงศ์ปรีดี กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณาให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการศึกษาครั้งนี้ นอกจากนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้แก่ผู้ศึกษา ซึ่งผู้ศึกษาได้นำความรู้พื้นฐานต่าง ๆ ที่ได้สั่งสมมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณคุณกำลังใจสำคัญจากคุณพ่อคุณแม่ ครอบครัว และเพื่อน ๆ ของผู้ศึกษา และบุคคลสำคัญที่ขาดไม่ได้คือ นายเบญจพล เรียบร้อย ขอขอบคุณที่อยู่เคียงข้างกันเสมอมาเป็นกำลังใจสำคัญในยามที่ผู้ศึกษาท้อแท้ ทั้งยังเป็นผู้ให้คำปรึกษาตั้งแต่วันแรกที่เริ่มคิดหัวข้อวิทยานิพนธ์ จนถึงวันที่วิทยานิพนธ์เล่มนี้เสร็จสมบูรณ์

กนกวรรณ รุ่งताल

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญรูปภาพ.....	ช
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	4
1.3 ขอบเขตการศึกษา .....	4
1.3.1 ขอบเขตด้านข้อมูล.....	4
1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร.....	4
1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.5 วิธีดำเนินการวิจัย.....	5
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	7
2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติ.....	7
2.1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 .....	7
2.1.2 พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560.....	8
2.2 แนวคิดเรื่องยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี .....	9
2.2.1 สรุพยยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580).....	9
2.2.2 แนวคิดเรื่องกระบวนการยุทธศาสตร์ .....	10

2.3 แนวคิดเรื่องกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 .....	12
2.4 แนวคิดเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติ .....	13
2.4.1 ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	13
2.4.2 ขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	14
2.4.3 แนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบ Top – Down และ Bottom – Up .....	17
2.4.4 แนวคิด Hoshin Kanri X-Matrix .....	18
2.5 แนวคิดเรื่องการให้บริการสาธารณะ (Public service).....	21
2.6 แนวคิดเรื่องโรงเรียนทางเลือก .....	22
2.6.1 ความหมายของการศึกษาทางเลือก.....	22
2.6.2 รูปแบบการจัดการศึกษาทางเลือก .....	23
2.6.3 ความหมายของโรงเรียนทางเลือก.....	25
2.6.4 โรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย .....	26
2.6.5 แนวคิดและปรัชญาการศึกษาที่สำคัญของโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย .....	30
2.6.6 สรุปความแตกต่างระหว่างโรงเรียนในระบบทั่วไปกับโรงเรียนทางเลือก .....	34
2.7 แนวคิดเรื่องตัวแบบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ .....	34
2.7.1 การนำองค์การ.....	35
2.7.2 กลยุทธ์ .....	37
2.7.3 ลูกค้ำ.....	38
2.7.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้.....	39
2.7.5 บุคลากร.....	41
2.7.6 ระบบปฏิบัติการ .....	42
2.7.7 ผลลัพธ์ .....	44
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	46
2.8.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	46



2.8.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทางเลือก.....	49
2.8.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX).....	56
2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย .....	58
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	62
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	62
3.1.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) .....	62
3.1.2 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) .....	63
3.1.3 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) .....	63
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล .....	64
3.3 การเลือกกรณีศึกษา.....	70
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล .....	72
บทที่ 4 ผลการศึกษา: กลไกการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับประเทศ .....	74
4.1 กลไกการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ: แบ่งตามแผนทั้ง 3 ระดับ .....	75
4.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) .....	75
4.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ.....	78
4.1.3 แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน .....	79
4.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 .....	80
4.1.5 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 .....	85
4.2 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี กับแผนระดับต่าง ๆ .....	87
4.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง .....	95
4.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน .....	98
4.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน.....	106
4.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม.....	110

4.2.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม.....	114
4.2.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ.....	117
บทที่ 5 ผลการศึกษา: ความเชื่อมโยงจากแผนระดับชาติสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน .....	124
5.1 ข้อมูลพื้นฐานของกรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน .....	124
5.1.1 โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ .....	124
(1) โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ .....	124
(2) โรงเรียนวิชูทิศ .....	132
5.1.2 โรงเรียนทางเลือก .....	140
(1) โรงเรียนเพลินพัฒนา .....	140
(2) โรงเรียนดรุณสิกขาลัย .....	145
5.2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ 150	
5.2.1 การวิเคราะห์ความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในภาพรวม .....	150
5.2.2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกับยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579) .....	154
(1) ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ .....	154
(2) ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนวิชูทิศ .....	157
(3) ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนเพลินพัฒนา .....	158
(4) ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนดรุณสิกขาลัย .....	159
5.2.3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการและกิจกรรมกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนตามแนวคิด Hoshin Kanri .....	162
(1) โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ .....	163
(2) โรงเรียนวิชูทิศ .....	164
(3) โรงเรียนเพลินพัฒนา .....	166

(4) โรงเรียนตรุษสิกขาลัย .....	167
5.3 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนตามกรอบเกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX).....	188
5.3.1 การนำองค์การ .....	188
5.3.2 กลยุทธ์ .....	191
5.3.3 ลูกค้ำ.....	195
5.3.4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้.....	200
5.3.5 บุคลากร .....	205
5.3.6 ระบบปฏิบัติการ: การออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการ สอน .....	210
บทที่ 6 สรุปผลและอภิปรายผลการศึกษา.....	236
6.1 สรุปผลการศึกษา .....	236
6.2 อภิปรายผลการศึกษา .....	245
6.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา.....	253
6.4 ปัญหาและอุปสรรคในการศึกษา.....	253
บรรณานุกรม.....	255
ภาคผนวก ก การวิเคราะห์ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ ตามแนวคิด Hoshin Kanri .....	260
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	276
บรรณานุกรม.....	296
ประวัติผู้เขียน.....	298

## สารบัญตาราง

### หน้า

ตารางที่ 1 แสดงกรอบระยะเวลา/ตารางปฏิบัติงานในการศึกษาวิจัย (Gantt Chart).....	6
ตารางที่ 2 แสดงคุณลักษณะที่บอกถึงการเป็นสถานศึกษาทางเลือก.....	32
ตารางที่ 3 แสดงสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างโรงเรียนในระบบทั่วไป กับโรงเรียน ทางเลือก.....	34
ตารางที่ 4 แสดงการสรุปแหล่งที่มาของข้อมูลในแต่ละประเด็นตามกรอบแนวคิดในการศึกษา.....	64
ตารางที่ 5 แสดงการจัดการศึกษาของโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย.....	71
ตารางที่ 6 แสดงยุทธศาสตร์ ประเด็นการพัฒนา ประเด็นการปฏิรูปตามแผนระดับต่าง ๆ.....	88
ตารางที่ 7 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี กับแผนระดับต่าง ๆ.....	92
ตารางที่ 8 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติที่ 1 ด้านความมั่นคงกับแผนระดับต่าง ๆ.....	95
ตารางที่ 9 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถ ในการแข่งขันกับ แผนระดับต่าง ๆ.....	99
ตารางที่ 10 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพคน กับแผนระดับต่าง ๆ.....	106
ตารางที่ 11 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาค และ เท่าเทียมกันทางสังคมกับแผนระดับต่าง ๆ.....	111
ตารางที่ 12 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิต ที่ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมกับแผนระดับต่าง ๆ.....	114
ตารางที่ 13 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหาร จัดการภาครัฐกับแผนระดับต่าง ๆ.....	118
ตารางที่ 14 แสดงสรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีต้องการ ในการพัฒนา และเสริมสร้างศักยภาพคน.....	122
ตารางที่ 15 แสดงยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ตามฝ่ายงานรับผิดชอบ .....	125
ตารางที่ 16 แสดงยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรมในแผนงานวิชาการ โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ ...	126

ตารางที่ 17 แสดงยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรมในแผนงานบริหารบุคคล โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ .....	129
ตารางที่ 18 แสดงยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรมในแผนงานบริหารงบประมาณ โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ .....	129
ตารางที่ 19 แสดงยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรมในแผนงานบริหารงานทั่วไป โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ .....	130
ตารางที่ 20 แสดงโครงการและกิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 โรงเรียนวิชูทิศ .....	133
ตารางที่ 21 แสดงโครงการและกิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 โรงเรียนวิชูทิศ .....	138
ตารางที่ 22 แสดงโครงการและกิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 โรงเรียนวิชูทิศ .....	139
ตารางที่ 23 แสดงโครงการและกิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ โรงเรียนเพลินพัฒนา .....	144
ตารางที่ 24 แสดงโครงการและกิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ โรงเรียนดรุณสิกขาลัย.....	147
ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ยของความสอดคล้องในการถ่ายถอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในภาพรวม.....	152
ตารางที่ 26 แสดงการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการและกิจกรรมกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ ตามแนวคิด Hoshin Kanri.....	171
ตารางที่ 27 แสดงการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการและกิจกรรมกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนวิชูทิศ ตามแนวคิด Hoshin Kanri.....	175
ตารางที่ 28 แสดงการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการและกิจกรรมกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพลินพัฒนา ตามแนวคิด Hoshin Kanri.....	179
ตารางที่ 29 แสดงการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการและกิจกรรมกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนดรุณสิกขาลัย ตามแนวคิด Hoshin Kanri.....	183
ตารางที่ 30 แสดงการเปรียบเทียบหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนสำคัญของทั้ง 4 โรงเรียน .....	214
ตารางที่ 31 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการกับโรงเรียนทางเลือก ตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX).....	223

ตารางที่ 32 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีต้องการในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน กับผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ..227



## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปภาพที่ 1 แสดงกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.....	2
รูปภาพที่ 2 แสดงกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580).....	10
รูปภาพที่ 3 แสดงกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.....	12
รูปภาพที่ 4 แสดงการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค.....	15
รูปภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	15
รูปภาพที่ 6 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อความถูกต้องในการแปลงนโยบาย ของหน่วยงานที่รับผิดชอบไปปฏิบัติ.....	16
รูปภาพที่ 7 แสดงโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยแสดงตามปีที่ก่อตั้งโรงเรียน.....	27
รูปภาพที่ 8 แสดงโครงร่างองค์กรตามเกณฑ์ EdPex.....	35
รูปภาพที่ 9 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย.....	60
รูปภาพที่ 10 แสดงการศึกษาการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ ในระดับโรงเรียนในแต่ละขั้นตอนตามกรอบ Hoshin Kanri.....	63
รูปภาพที่ 11 แสดงตัวอย่างการคำนวณระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ตามกรอบ Hoshin Kanri... ..	73
รูปภาพที่ 12 แสดงระดับแผนตามมติคณะรัฐมนตรี.....	74

## บทที่ 1

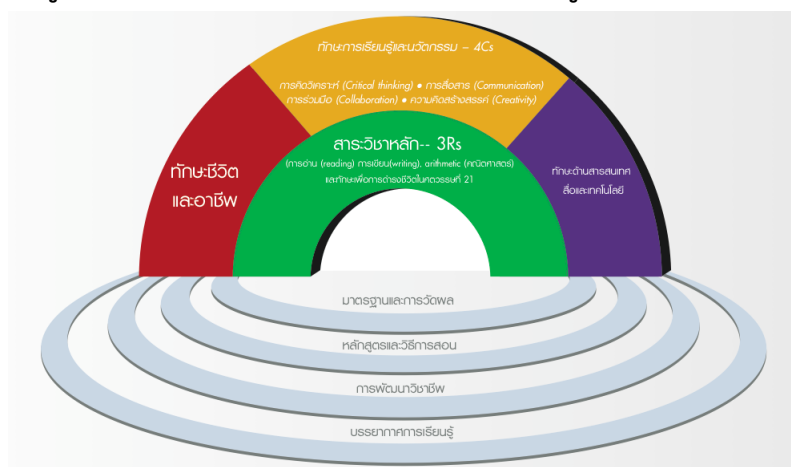
### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 (มาตรา 65) บัญญัติให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน ด้วยเหตุนี้เอง ประเทศไทยจึงได้กำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580)” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ระยะยาวท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ซึ่งวิสัยทัศน์ของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี คือการทำให้ประเทศไทยเป็นประเทศแห่งความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้ประเทศไทยสามารถยกระดับการพัฒนาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ดังกล่าวจำเป็นต้องดำเนินการตามยุทธศาสตร์ 6 ด้าน อันได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งการจะบรรลุยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ประการดังกล่าวข้างต้นได้นั้นปัจจัยพื้นฐานที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งก็คือ การพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีความพร้อมและสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยเป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาตินั้นคาดหวังให้คนไทยในอนาคตเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ มีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต มีทักษะในศตวรรษที่ 21 มีคุณธรรมจริยธรรม มีวินัย มีความรับผิดชอบต่อสังคม และมีสุขภาวะที่ดี ซึ่งแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับ “กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21” (ภาพที่ 1) ที่ถูกพัฒนาขึ้นโดยเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills) หรือที่เรียกว่า เครือข่าย P21 ที่คาดหวังให้มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 มีความรอบรู้ในวิชาแกน (Core Subject) มีแนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 (21st Century Themes) มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and innovation) มีทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media, and Technology Skills) รวมถึงมีทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills)



รูปภาพที่ 1 แสดงกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21



ที่มา: การศึกษาในศตวรรษที่ 21, 2555, จาก <https://www.scribd.com/doc/97624333/การศึกษาในศตวรรษที่-21>

กลไกในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือ “การศึกษา” ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาคนให้มีคุณลักษณะตามที่สังคมต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ภายใต้บริบทสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกำลังก้าวเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี มีการเปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ซึ่งหากย้อนกลับมาพิจารณาสภาพการศึกษาไทยในปัจจุบันจะพบว่า มีลักษณะเป็นการศึกษาแบบแยกส่วน กล่าวคือ เป็นการศึกษาแบบแยกส่วนระหว่างโลกความจริงกับโลกวิชาการ โดยมีแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เน้นความเป็นเลิศทางวิชาการ เน้นการท่องจำ ความสามารถของผู้เรียนมักถูกประเมินผลจากเกรด คะแนนสอบ O-NET GAT PAT จนกลายเป็นระบบการศึกษาแห่งการแข่งขัน ผลลัพธ์ที่ได้คือบทบาทการศึกษาไทยไม่สามารถพัฒนาคนให้สอดคล้องกับความต้องการและบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ยิ่งไปกว่านั้น ผู้เรียนแต่ละคนมีความแตกต่างหลากหลาย ทั้งในมิติของเชื้อชาติ ศาสนา ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม รวมถึงมีความชอบและความถนัดที่แตกต่างกัน จึงเป็นไปได้เลยที่การจัดการศึกษาในระบบที่เป็นรูปแบบเดียวกัน ใช้หลักสูตรเหมือนกัน มีวิธีการสอนแบบเดียวกัน วัตถุประสงค์และประเมินผลด้วยระเบียบวิธีการเดียวกันจะสามารถตอบสนองความต้องการที่แตกต่างของผู้เรียนได้ ดังนั้น การจัดการศึกษาในระบบที่เป็นรูปแบบเดียวซึ่งถูกผูกขาดและถูกกำกับดูแลโดยรัฐนั้นไม่สามารถสร้างคนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในศตวรรษที่ 21 ได้ ด้วยเหตุนี้ การจัดการศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนอยู่เสมอเพื่อให้การศึกษาสามารถพัฒนาคนอย่างสอดคล้องกับความต้องการและบริบทของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเป็นที่น่าสงสัยว่าการจัดการศึกษาของไทยในปัจจุบันเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

กระแสการเปลี่ยนแปลงและสภาพปัญหาของระบบการศึกษาไทย มีการศึกษาทางเลือกต่าง ๆ เกิดขึ้นในสังคมไทย ไม่ว่าจะเป็นการศึกษาทางเลือกที่ริเริ่มจากครอบครัว ชุมชน องค์กรทางศาสนา องค์กรเอกชน กลุ่มคนต่าง ๆ ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาแนวใหม่ที่มุ่งตอบสนองความต้องการที่แตกต่าง และหลากหลายของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ และใช้ศักยภาพดังกล่าวให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อสังคมส่วนรวม หนึ่งในรูปแบบการศึกษาทางเลือกที่น่าสนใจก็คือ “โรงเรียนทางเลือก” ซึ่งเป็นการศึกษาทางเลือกที่อิงกับระบบโรงเรียน กล่าวคือ เป็นโรงเรียนที่จัดหลักสูตรหรือกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากโรงเรียนตามแนวกระแสหลักทั่วไป (โรงเรียนที่ใช้หลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ) เน้นนวัตกรรมการเรียนรู้ การทดลอง ปฏิบัติหรือการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง ด้วยเหตุนี้ โรงเรียนทางเลือกจึงเป็นหนึ่งในตัวเลือกทางการศึกษาที่น่าสนใจซึ่งมีบทบาทในการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษา รวมถึงสร้างการศึกษาที่มีคุณภาพและหลากหลายแก่สังคม ทั้งยังช่วยพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ของผู้เรียน จึงอาจเป็นไปได้ว่าโรงเรียนทางเลือกเหล่านี้จะเข้ามาซ่อมเสริม เต็มเต็มโรงเรียนกระแสหลักของกระทรวงศึกษาธิการที่ยังเป็นการจัดการศึกษารูปแบบที่ล้าสมัยอยู่ก็ได้ หากการให้บริการสาธารณะ (Public service) ของรัฐ ได้แก่ โรงเรียนกระแสหลักกระทรวงศึกษาธิการในการสนองตอบ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ดียิ่งกว่าการจัดบริการโรงเรียนทางเลือก จะสะท้อนปัญหาของ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของบริการของรัฐที่สำคัญ ประเด็นสำคัญที่น่าสนใจก็คือโรงเรียนรูปแบบใดที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ในการพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีได้ ซึ่งถือเป็นหัวใจของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาครั้งนี้จึงสนใจศึกษาความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นหนึ่งในหน่วยปฏิบัติที่มีหน้าที่ในการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อค้นหารูปแบบโรงเรียนที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีได้ โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนทางเลือก และโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความพร้อมและความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงคนสู่ศตวรรษที่ 21 และตอบสนองต่อการนำ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีไปปฏิบัติของโรงเรียนทั้งสองรูปแบบ โดยมุ่งศึกษาว่าโรงเรียนแต่ละรูปแบบมีการปรับตัวแตกต่างกันอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี อันจะนำไปสู่ การให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนอง ต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

## 1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน

1.2.2 เพื่อศึกษารูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

1.2.3 เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

## 1.3 ขอบเขตการศึกษา

### 1.3.1 ขอบเขตด้านข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้เน้นศึกษาการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่การวางแผนในระดับประเทศลงสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน ในฐานะที่โรงเรียนเป็นหนึ่งในหน่วยปฏิบัติที่มีหน้าที่ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อค้นหารูปแบบโรงเรียนที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีได้ โดยพิจารณากรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หรือ EdPEX ทั้ง 7 หมวด ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) ระบบปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ อาศัยการศึกษาจากมุมมองที่หลากหลายทั้งจากผู้บริหาร ครู นักเรียน รวมไปถึงผู้ปกครอง โดยศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนทางเลือกและโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความพร้อมและความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงคนสู่ศตวรรษที่ 21 และตอบสนองต่อการนำยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีไปปฏิบัติของโรงเรียนทั้งสองรูปแบบ โดยมุ่งศึกษาว่าโรงเรียนแต่ละรูปแบบมีการปรับตัวแตกต่างกันอย่างไรเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ทั้งนี้เพื่อให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

### 1.3.2 ขอบเขตด้านประชากร

การศึกษาในครั้งนี้ศึกษาผ่านโรงเรียนทางเลือกและโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการเป็นกรณีศึกษา จำนวน 4 โรงเรียน โดยเป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียน 2 รูปแบบข้างต้น ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง

ในการเลือกกรณีศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาอาศัยวิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในการเลือกรูปแบบการจัดการศึกษาของโรงเรียนทางเลือกที่จะใช้เป็นกรณีศึกษา และ

อาศัยวิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling) เพื่อเลือกโรงเรียนทางเลือกขึ้นมาเป็นกรณีศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน จากจำนวนทั้งสิ้น 38 โรงเรียน จากนั้นจึงทำการค้นหาโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการที่มีลักษณะใกล้เคียงกับโรงเรียนทางเลือกดังกล่าวอีก 2 โรงเรียน โดยใช้ที่ตั้งและขนาดโรงเรียนที่มีความใกล้เคียงกันเป็นเกณฑ์ในการเลือกกรณีศึกษา

#### 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.4.1 ได้ทราบถึงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน

1.4.2 ได้ทราบถึงรูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

1.4.3 เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

#### 1.5 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ออกแบบการวิจัยโดยแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

(1) ขั้นตอนการเตรียมการ ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตในการศึกษาให้ชัดเจน ตลอดจนสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย และสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยก่อนการเก็บรวบรวมข้อมูล

(2) ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การประสานโรงเรียนเพื่อขอเข้าเก็บข้อมูล และการลงพื้นที่เพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา

(3) ขั้นตอนการประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล ในขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแสดงถึงความสอดคล้องสัมพันธ์ในการถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับต่าง ๆ

(4) ขั้นตอนการเขียนรายงานและการนำเสนอรายงานวิจัย

ผู้ศึกษาได้กำหนดกรอบระยะเวลาหรือตารางปฏิบัติงานของการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ตั้งแต่ช่วงเดือนมกราคม พ.ศ. 2561 ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2562 ดังตาราง ทั้งนี้ ตารางปฏิบัติงานดังกล่าวอาจมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม

ตารางที่ 1 แสดงกรอบระยะเวลา/ตารางปฏิบัติงานในการศึกษาวิจัย (Gantt Chart)

กิจกรรม	พ.ศ. 2561						พ.ศ. 2562					
	ม.ค. - ก.พ.	มี.ค. - เม.ย.	พ.ค. - มี.ย.	ก.ค. - ส.ค.	ก.ย. - ต.ค.	พ.ย. - ธ.ค.	ม.ค. - ก.พ.	มี.ค. - เม.ย.	พ.ค. - มี.ย.	ก.ค. - ส.ค.	ก.ย. - ต.ค.	พ.ย. - ธ.ค.
<b>1. การเตรียมการ</b>	←-----→											
1.1 การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง		←-----→										
1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และขอบเขตในการศึกษา		←-----→										
1.3 สร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย			←-----→									
1.4 สร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย				←-----→								
<b>2. การเก็บรวบรวมข้อมูล</b>						←-----→						
2.1 ประสานโรงเรียนเพื่อขอเข้าเก็บข้อมูล						←-----→						
2.2 ลงพื้นที่เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล						←-----→						
<b>3. การประมวลผลและการวิเคราะห์ข้อมูล</b>						←-----→						
<b>4. การเขียนรายงานและการนำเสนอรายงานวิจัย</b>						←-----→						

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน เพื่อศึกษารูปแบบของโรงเรียนที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ซึ่งจะนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาเป็นการรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

- 1) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
- 2) แนวคิดเรื่องยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี
- 3) แนวคิดเรื่องกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
- 4) แนวคิดเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 5) แนวคิดเรื่องตัวแบบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ
- 6) แนวคิดเรื่องการให้บริการสาธารณะของรัฐ (Public service)
- 7) แนวคิดเรื่องโรงเรียนทางเลือก
- 8) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 9) กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ชาติ

##### 2.1.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งตราไว้ ณ วันที่ 6 เมษายน พุทธศักราช 2560 ได้บัญญัติให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งมีมาตราที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**หมวด 6 แนวนโยบายแห่งรัฐ มาตรา 65** ซึ่งบัญญัติไว้ว่า “รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันเพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

การจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีในยุทธศาสตร์ชาติให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้ กฎหมายดังกล่าวต้องมี

บทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึงด้วย

ยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้”

ยิ่งไปกว่านั้น ยุทธศาสตร์ชาติยังมีผลผูกพันต่อเนื่องไปยังการดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นหน่วยรับงบประมาณ เนื่องจากมีกฎหมายกำหนดให้การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่าง ๆ ดังนี้

**หมวด 7 รัฐสภา มาตรา 142** ซึ่งบัญญัติไว้ว่า “ในการเสนอร่างพระราชบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณต้องแสดงแหล่งที่มาและประมาณการรายได้ ผลสัมฤทธิ์หรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการจ่ายเงินและความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่าง ๆ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายว่าด้วยวินัยการเงินการคลังของรัฐ” (“รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560,” 2560)

### 2.1.2 พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560

พระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ซึ่งตราไว้ ณ วันที่ 31 กรกฎาคม พุทธศักราช 2560 ได้บัญญัติขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ความผูกพันให้หน่วยงานของรัฐต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงกำหนดบทลงโทษในกรณีที่หน่วยงานของรัฐดำเนินการไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งมีมาตราที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**หมวด 1 ยุทธศาสตร์ชาติ มาตรา 5** ซึ่งบัญญัติไว้ว่า “ให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบูรณาการกันอันจะก่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าวตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติซึ่งจะต้องไม่น้อยกว่าห้าปี

การประกาศใช้ยุทธศาสตร์ชาติให้ทำเป็นประกาศพระบรมราชโองการ และเมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้ และหน่วยงานของรัฐทุกหน่วยมีหน้าที่ดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ...”

**หมวด 3 การติดตาม การตรวจสอบ และการประเมินผล มาตรา 26** ซึ่งบัญญัติไว้ว่า “ในกรณีที่ความปรากฏต่อคณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติว่าการดำเนินการใดของหน่วยงานของรัฐไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติหรือแผนแม่บทให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติแจ้งให้หน่วยงานของรัฐนั้นทราบถึงความไม่สอดคล้องและข้อเสนอแนะในการแก้ไขปรับปรุง และเมื่อ

หน่วยงานของรัฐดำเนินการแก้ไขปรับปรุงประการใดแล้ว ให้แจ้งให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติทราบภายในหกสิบวันนับแต่วันที่ได้รับแจ้ง

ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐไม่ดำเนินการแก้ไขปรับปรุงหรือไม่แจ้งการดำเนินการให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติทราบภายในกำหนดเวลาตามวรรคหนึ่งไม่ว่าด้วยเหตุใด ให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติรายงานให้คณะกรรมการทราบเพื่อพิจารณาเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบและสั่งการต่อไป เว้นแต่เป็นกรณีของหน่วยงานของรัฐที่เป็นองค์กรในฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายตุลาการ หรือเป็นองค์กรอิสระหรือองค์กรอัยการ ให้แจ้งให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐขององค์กรดังกล่าวเพื่อพิจารณาดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจต่อไป

ในกรณีที่หน่วยงานของรัฐไม่ดำเนินการตามวรรคสองโดยไม่มีเหตุอันสมควร ให้ถือว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐนั้นจงใจปฏิบัติหน้าที่หรือใช้อำนาจขัดต่อบทบัญญัติแห่งกฎหมาย และให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติแจ้งให้คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติทราบเพื่อดำเนินการตามหน้าที่และอำนาจต่อไป และให้นำความในมาตรา 25 มาใช้บังคับโดยอนุโลม”

## 2.2 แนวคิดเรื่องยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

### 2.2.1 สรุปรุยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

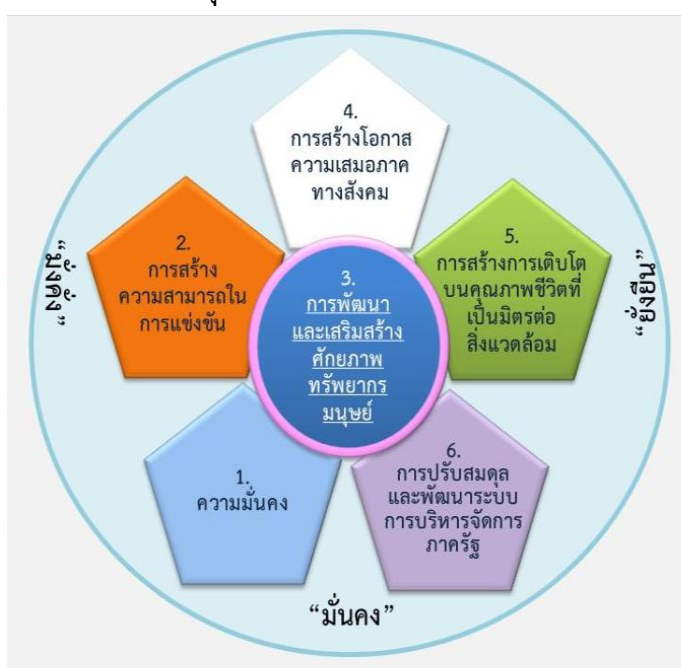
ประเทศไทยได้กำหนดให้มี “ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ระยะยาวท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญตั้งแต่ช่วงต้นศตวรรษที่ 21 ให้ก้าวไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วซึ่งเป็นเป้าหมายในอีก 20 ปีข้างหน้า โดยกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน”

การที่จะบรรลุวิสัยทัศน์และทำให้ประเทศไทยพัฒนาไปสู่อนาคตที่พึงประสงค์นั้น จำเป็นจะต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาว และกำหนดแนวทางการพัฒนาของทุกภาคส่วนให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องกำหนดยุทธศาสตร์ชาติในระยะยาว เพื่อถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่องและมีการบูรณาการ และสร้างความเข้าใจถึงอนาคตของประเทศไทยร่วมกันและเกิดการรวมพลังของทุกภาคส่วนในสังคม ทั้งประชาชน เอกชน และประชาสังคมในการขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อการสร้างและรักษาไว้ซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ เพื่อให้ประเทศมีขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายได้สูงอยู่ในกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว คนไทยมีความสุข อยู่ดี กินดี สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม



ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติที่จะใช้เป็นกรอบแนวทางการพัฒนาในระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ (ดังภาพ)

รูปภาพที่ 2 แสดงกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580)



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ที่มา: ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี พ.ศ.2561-2580 (2561)  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

## 2.2.2 แนวคิดเรื่องกระบวนการยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Plan) คือ

1. เอกสารที่ระบุวิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์กร หนึ่ง ๆ

2. เป็นแผนระยะยาวที่บอกถึงทิศทาง การดำเนินงานขององค์กร สำหรับใช้เป็น เครื่องมือในการประสานและกำกับติดตามการดำเนินงานในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กรให้เป็นไปใน ทิศทางที่สอดคล้องกัน

3. เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นจากการวิเคราะห์สภาพการณ์ภายนอก และภายในองค์กร เพื่อคาดการณ์แนวโน้มต่าง ๆ และกำหนดแนวทางการดำเนินการขององค์กรให้สอดคล้องเหมาะสมกับแนวโน้มของสถานการณ์ดังกล่าว

องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดสภาพความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่แน่นอนในอนาคต ดังนั้น องค์กรจึงมีความจำเป็นต้องคาดการณ์อนาคตและวางแผนเพื่อลดความเสี่ยง รวมถึงการเตรียมความพร้อมและปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาพการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ วิธีการที่สำคัญก็คือ “การวางแผนยุทธศาสตร์” ซึ่งถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญขององค์กรในการกำหนดแนวทางการบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ดำรงค์ วัฒนา, 2545a) โดยทั่วไป กระบวนการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ อาจแบ่งได้เป็น 4 กระบวนการย่อย/ขั้นตอน ดังนี้ (1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (2) การกำหนดยุทธศาสตร์ (3) การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ และ (4) การประเมินผลและควบคุม (ดำรงค์ วัฒนา, 2545b)

ตัวแบบพื้นฐานในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และโครงการ เพื่อให้การจัดทำแผนและโครงการสนองต่อยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ **A (Assessment)**: การวิเคราะห์ตรวจสอบเป็นการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ **B (Baseline)**: การวางตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เป็นการประเมินค่าคะแนนน้ำหนักความสำคัญของประเด็นทางยุทธศาสตร์ในกรอบของตัวแบบ SWOT สี่หมวดหมู่ และพิจารณาว่า ในปัจจุบันองค์กรตกอยู่ในสถานการณ์ใดในสี่สถานการณ์ ซึ่งก็คือ ตำแหน่งเส้นฐานสถานภาพเดิม (Status-quo Baseline Position) หรือ SBP จากนั้นให้ท้าทายประเด็น SWOT ที่มีความสำคัญสูง เพื่อปรับปรุงสถานการณ์ขององค์กรตามเส้นฐานปัจจุบันสู่ตำแหน่งเส้นฐานท้าทาย (Challenge Baseline Position) หรือ CBP การกำหนดประเด็นท้าทายให้อาศัยการท้าทายประเด็น SWOT ที่มีความสำคัญสูงสุดไล่ตามความสำคัญลงไปจนกว่า จะสามารถเปลี่ยนตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรจาก SBP ไปอยู่ที่ CBP **C (Component)**: องค์ประกอบทางยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดองค์ประกอบของแผน ที่อยู่บนพื้นฐานของการปรับองค์กรจากตำแหน่งยุทธศาสตร์ SBP ไปอยู่ที่ CBP ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ดัชนีชี้วัดผลงานหลัก เป้าหมาย และกลยุทธ์/ความคิดริเริ่ม **D (Drive)**: การขับเคลื่อนยุทธศาสตร์เป็นการกำหนดรายละเอียดของผลงาน

และกิจกรรมการขับเคลื่อนองค์การสู่ผลงานตามเป้าหมาย E (Evaluation): การประเมินผลเป็นการติดตาม วัดผล และประเมินผล ซึ่งมักอาศัยเครื่องมือวัดตามที่ระบุไว้ในดัชนีชี้วัดผลงานหลัก เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาต่อไป (ดำรงค์ วัฒนา, ม.ป.ป.)

### 2.3 แนวคิดเรื่องกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21

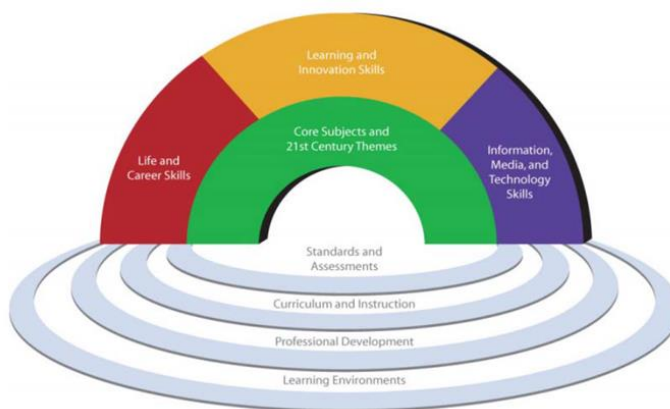
ในประเทศสหรัฐอเมริกาแนวคิดเรื่อง "ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21" ได้ถูกพัฒนาขึ้น โดยภาคส่วนที่เกิดจากวงการนอการศึกษา ประกอบด้วย บริษัทเอกชนชั้นนำขนาดใหญ่ เช่น บริษัท Apple บริษัท Microsoft บริษัท Walt Disney องค์กรวิชาชีพระดับประเทศ และสำนักงานด้านการศึกษารัฐ รวมตัวและก่อตั้งเป็นเครือข่ายองค์กรความร่วมมือเพื่อทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (Partnership for 21st Century Skills) หรือ “เครือข่าย P21”

ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในโลกแห่งศตวรรษที่ 21 เครือข่าย P21 จึงได้พัฒนา วิสัยทัศน์และกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ขึ้น นั่นคือ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม หรือ 3R และ 4C ซึ่งมีองค์ประกอบ ดังนี้

3R ได้แก่ การอ่าน (Reading) การเขียน (Writing) และคณิตศาสตร์ (Arithmetic)

4C ได้แก่ การคิดวิเคราะห์ (Critical Thinking) การสื่อสาร (Communication) การร่วมมือ (Collaboration) และความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) รวมไปถึงทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และการบริหารจัดการด้านการศึกษารูปแบบใหม่ด้วย (สกล สุวรรณพิสิทธิ์, 2555)

#### รูปภาพที่ 3 แสดงกรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21



ที่มา: Partnership for 21st Century Skills, 2009, จาก

[http://www.p21.org/storage/documents/P21\\_Framework.pdf](http://www.p21.org/storage/documents/P21_Framework.pdf)

จากภาพจะเห็นได้ว่า กรอบความคิดเพื่อการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 จะประกอบไปด้วย (1) วิชาแกน (2) แนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 (3) ทักษะชีวิตและการทำงาน (4) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (5) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี และ (6) ระบบสนับสนุนการศึกษาของศตวรรษที่ 21 ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียด ดังนี้

1) วิชาแกน (Core Subject) ประกอบไปด้วย ภาษาอังกฤษ การอ่าน หรือศิลปะการใช้ภาษา, ภาษาสำคัญของโลก, ศิลปะ, คณิตศาสตร์, เศรษฐศาสตร์, วิทยาศาสตร์, ภูมิศาสตร์, ประวัติศาสตร์ และการปกครอง

2) แนวคิดสำคัญในศตวรรษที่ 21 (21st Century Themes) ประกอบไปด้วย จิตสำนึกต่อโลก, ความรู้พื้นฐานด้านการเงิน เศรษฐกิจ ธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการ, ความรู้พื้นฐานด้านพลเมือง, ความรู้พื้นฐานด้านสุขภาพ และความรู้พื้นฐานด้านสิ่งแวดล้อม

3) ทักษะชีวิตและการทำงาน (Life and Career Skills) ประกอบไปด้วย ความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว, ความคิดริเริ่มและการชี้นำตัวเอง, ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม, การเพิ่มผลผลิตและความรู้รับผิด และความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบ

4) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (Learning and Innovation Skills) ประกอบไปด้วย ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม, ความคิดเชิงวิพากษ์และการแก้ไขปัญหา และการสื่อสารและการร่วมมือทำงาน

5) ทักษะด้านสารสนเทศ สื่อ และเทคโนโลยี (Information, Media, and Technology Skills) ประกอบไปด้วย ความรู้พื้นฐานด้านสารสนเทศ, ความรู้พื้นฐานด้านสื่อ และความรู้พื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)

6) ระบบสนับสนุนการศึกษาของศตวรรษที่ 21 ประกอบไปด้วย มาตรฐานและการประเมินของศตวรรษที่ 21, หลักสูตรและการเรียนการสอนของศตวรรษที่ 21, การพัฒนาทางวิชาชีพของศตวรรษที่ 21 และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ของศตวรรษที่ 21

## 2.4 แนวคิดเรื่องการนำนโยบายไปปฏิบัติ

### 2.4.1 ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

การนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Van Meter and Van Horn (1975) ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นการกระทำโดยคนหรือกลุ่มของภาครัฐและเอกชนที่มุ่งให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามการตัดสินใจของนโยบายก่อนหน้านั้น การกระทำนี้มีความพยายามในการแปลงการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ หรืออีกนัยหนึ่งก็คือการแปลงนโยบายซึ่งมีความเป็นนามธรรมให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น

Mazmanian and Sabatier (1989); (ชนิดา จิตตรุทธะ, ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นกระบวนการในการนำเอานโยบายพื้นฐานทั่วไปมาดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จ โดยที่นโยบายพื้นฐานอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย คำพิพากษา คำสั่งของรัฐบาลหรือมติคณะรัฐมนตรีก็ได้

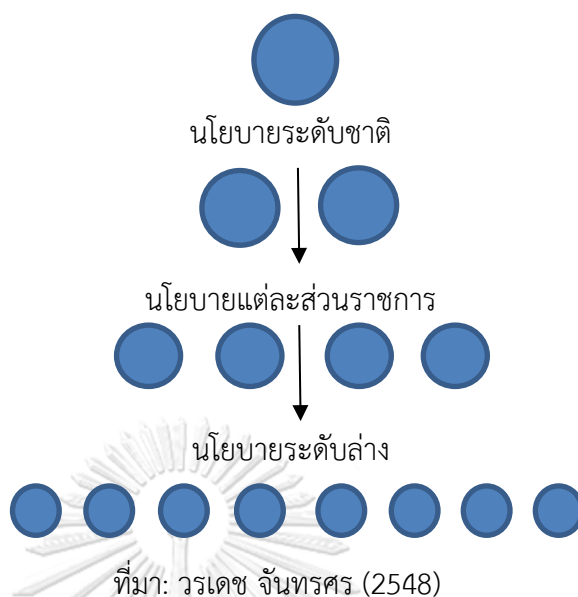
วรเดช จันทรศร (2548) ได้ให้ความหมายของการกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ (policy implementation process) ว่าหมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการกระตุ้นให้ทรัพยากรทางการบริหารทั้งมวลปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของนโยบายที่กำหนดไว้

จากความหมายที่ให้ไว้โดยนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้ว่า เป็นกระบวนการในการนำเอานโยบายมาดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของนโยบายที่กำหนดไว้

#### 2.4.2 ขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

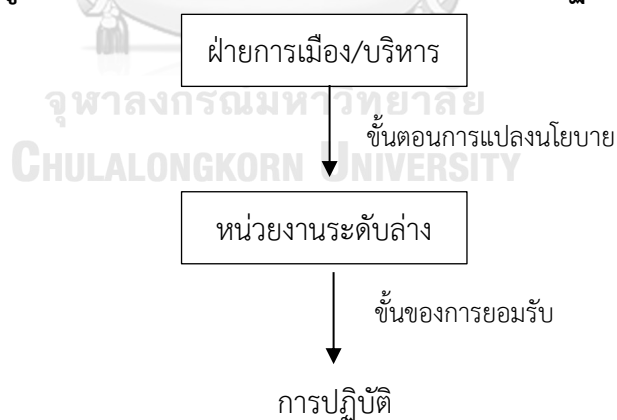
การนำนโยบายระดับชาติไปปฏิบัติต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานระดับสูงที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย และต้องทำให้หน่วยงานระดับล่างนำนโยบายไปปฏิบัติโดยวิธีที่เหมาะสม ซึ่งเรียกว่า **การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค** กับหน่วยงานระดับล่างที่เมื่อได้รับการถ่ายทอดนโยบายจากหน่วยงานระดับสูงแล้วก็จะต้องกำหนดนโยบายภายในของตนเองให้สอดคล้องกับนโยบายของชาติ เรียกว่า **การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค**

#### รูปภาพที่ 4 แสดงการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค



การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาคสามารถแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนของการแปลงนโยบายเป็นแนวทางปฏิบัติในรูปของแผนงานหรือโครงการ และขั้นตอนของการยอมรับเป็นขั้นตอนในการทำให้หน่วยงานในระดับล่างยอมรับแนวทางของแผนงานหรือโครงการนั้นไปปฏิบัติต่อ โดยขั้นตอนของการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติมีรายละเอียดดังนี้

#### รูปภาพที่ 5 แสดงขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติ



ที่มา: วรเดช จันทรรคร (2548)

ขั้นตอนของการแปลงนโยบายถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญมาก เพราะหากเมื่อใดที่มีการแปลงนโยบายให้เบี่ยงเบนไปจากวัตถุประสงค์แล้วก็อาจกล่าวได้ว่าความล้มเหลวของนโยบายนั้นเกิดขึ้นตั้งแต่เบื้องต้นแล้ว จากการศึกษาพบว่า มีหลายปัจจัยที่ส่งผลทำให้นโยบายถูกแปรเปลี่ยนไปจากวัตถุประสงค์เดิม

ประการแรก คือ ความคลุมเครือหรือการขาดความเฉพาะเจาะจงของนโยบายเอง ยิ่งนโยบายมีความคลุมเครือ หน่วยงานที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติก็จะมีอิสระหรือสามารถใช้ดุลยพินิจในการเปลี่ยนนโยบายมากยิ่งขึ้น

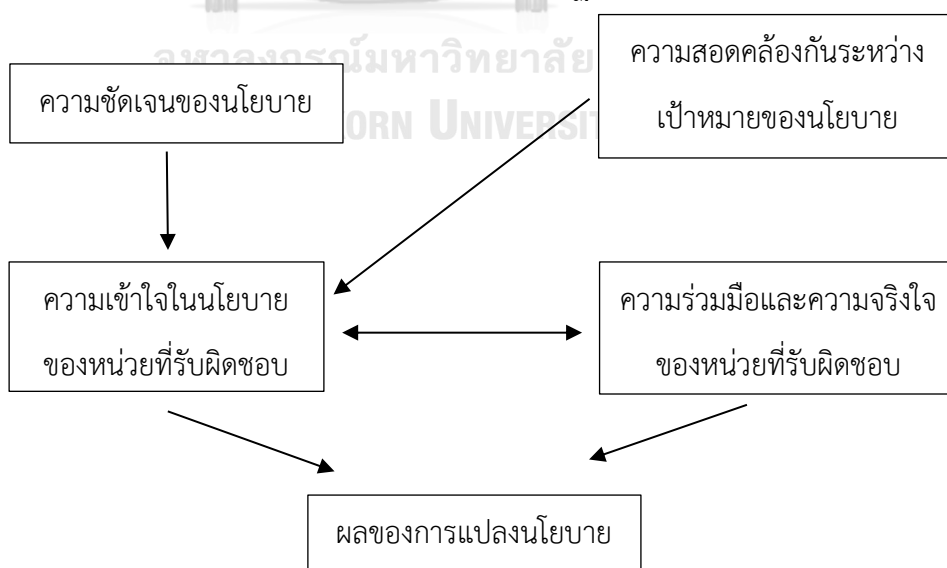
ประการที่สอง คือ ความหลากหลายในเป้าหมายของนโยบาย ซึ่งในบางครั้ง เป้าหมายของนโยบายอาจมีความขัดแย้งกันเอง

ประการที่สาม คือ ระดับความเข้าใจวัตถุประสงค์ของนโยบายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ประการสุดท้าย คือ ระดับความร่วมมือและความจริงใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

กล่าวอีกนัยหนึ่ง ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความชัดเจนของเป้าหมายและการที่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการเปลี่ยนนโยบายมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย ตลอดจนให้ความร่วมมือกับฝ่ายการเมืองและมีความจริงใจที่จะนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ ทั้งนี้ สามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อความถูกต้องในการเปลี่ยนนโยบายของหน่วยงานที่รับผิดชอบไปปฏิบัติได้ดังภาพ

รูปภาพที่ 6 แสดงปัจจัยที่มีผลต่อความถูกต้องในการเปลี่ยนนโยบาย  
ของหน่วยงานที่รับผิดชอบไปปฏิบัติ



ที่มา: วรเดช จันทรศร (2548)

### 2.4.3 แนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติแบบ Top – Down และ Bottom – Up

#### 2.4.4.1 แนวคิดแบบ Top – Down

Top – Down เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับตัวนโยบายและการควบคุมการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยผู้กำหนดนโยบายว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่าตัวผู้ปฏิบัติระดับล่าง โดยมีนักคิดที่สำคัญ เช่น เพรสแมน และวิลด์ฟสกี (Pressman and Wildavsky) ที่เน้นการศึกษาในตัวนโยบายเป็นหลัก และได้พัฒนาตัวแบบกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยมีความเชื่อพื้นฐานว่านโยบายแต่ละนโยบายย่อมสะท้อนให้เห็นเป้าหมาย (Goal) และแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย (Means) อยู่ในตัวแล้ว แวน มีเตอร์และแวน ฮอร์น ที่กล่าวว่าการนำนโยบายปฏิบัติเป็นเรื่องของปฏิสัมพันธ์ และการสื่อสารข้อความที่เกิดขึ้นตั้งแต่ตัวผู้รับนโยบายไปจนถึงผู้ปฏิบัติในลักษณะเป็นลำดับชั้นจากบนลงล่าง เป็นต้น

#### 2.4.4.2 แนวคิดแบบ Bottom – Up

Bottom – Up เป็นแนวคิดที่ให้ความสำคัญกับตัวผู้ปฏิบัติล่างว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติมากกว่าการควบคุมจากเบื้องบนโดยมีนักคิดที่สำคัญ เช่น ไมเคิล ลิปสกี (Michael Lipsky) ซึ่งได้ทำการศึกษากำหนดนโยบายไปปฏิบัติโดยศึกษาถึงวิธีการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติระดับล่าง รวมถึงศึกษาพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติระดับล่างเหล่านั้นด้วย เป็นต้น (วรเดช จันทรศร, 2552)

วรเดช จันทรศร (2552) วรเดช จันทรศร (2552) ให้ความเห็นว่าในการมองถึงปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ นั้น ไม่ควรมองแยกออกเป็น ส่วน ๆ แต่ควรมองอย่างเป็นระบบที่มีความต่อเนื่องกัน อันประกอบไปด้วยผู้ที่เกี่ยวข้องหลากหลายฝ่ายตั้งแต่กระบวนการกำหนดนโยบาย การแปลงนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผล ซึ่งเป็นแนวคิดแบบผสมผสานระหว่างแนวคิดแบบ Top – Down และ Bottom – Up ซึ่งเป็นแนวคิดที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน โดยมีนักคิดที่สำคัญ เช่น ริชาร์ด เอลมอร์ (Richard F. Elmore) กอกจิน บาวแมน และโอ ทูล เป็นต้น



## 2.4.4 แนวคิด Hoshin Kanri X-Matrix

### 2.4.4.1 ความหมายของ Hoshin Kanri

Hoshin Kanri หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการบริหารเข็มมุ่ง เป็นหนึ่งในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) (ปกรณัมพงษ์ อรรถบท, 2550; พงศ์ศักดิ์ เพียรพานิชย์, 2549) หรือ “การบริหารนโยบาย” โดยเป็นระบบการบริหารวัตถุประสงค์อีกแบบหนึ่ง ซึ่งเน้นหนักในการวางแผนกระบวนการในระบบเชิงปรับปรุงคุณภาพ (ปกรณัมพงษ์ อรรถบท, 2550; วรโชค ไชยวงศ์, 2549) และเป็นแนวทางในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการนำไปปฏิบัติจริง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติได้เพิ่มพูนความรู้ให้ลึกซึ้งจากประสบการณ์จริงของตนเอง โดยถูกนำมาใช้ในการแปรนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment) ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM) (ปกรณัมพงษ์ อรรถบท, 2550; วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543) โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำยามไว้ ดังนี้

วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล (2543) ได้ให้ความหมายของ Hoshin Kanri ไว้ว่าหมายถึง ทิศทางหรือแนวทางที่ต้องการจะมุ่งไป เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้แน่นอนระดับหนึ่ง ด้วยมาตรการหรือวิธีการที่กำหนดเลือกเอาไว้ล่วงหน้า และสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$\text{เข็มมุ่ง} = \text{ทิศทาง} + \text{เป้าหมาย} + \text{วิธีการ}$$

เข็มมุ่ง (Hoshin) หมายถึง เป้าหมายสำคัญ ๆ ซึ่งได้รับการถ่ายทอดมาจากแผนยุทธศาสตร์และองค์การจำเป็นต้องผลักดันให้บรรลุผลภายในระยะเวลาที่กำหนด เช่น 6 เดือน 1 ปี หรือ 2 ปี ทั้งนี้ เพื่อผลักดันให้องค์การมุ่งหน้าไปตามทิศทางที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ โดยเข็มมุ่งนี้จะได้รับการกระจายถ่ายทอดไปสู่ส่วนต่าง ๆ ขององค์การอย่างสมเหตุสมผลและเป็นระบบ และจะถูกดำเนินการให้บรรลุผลโดยกิจกรรม 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมกลุ่มปรับปรุงคุณภาพที่หน้างาน และกิจกรรมการบริหารক্র่อมสายงาน (ปกรณัมพงษ์ อรรถบท, 2550; วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543)

พัฒนชัย กุลสิริสวัสดิ์ (ปกรณัมพงษ์ อรรถบท, 2550; ผู้จัดการรายสัปดาห์, 2550) กรรมการผู้จัดการ บริษัท ชัยบูรณ์บราเดอร์ส จำกัด เจ้าของรางวัล TQC 2005 กล่าวว่า การบริหารแบบเข็มมุ่ง (Hoshin Kanri Management) เป็นกลยุทธ์ระยะสั้นที่ต้องมีการกำหนดเป้าหมายปัญหาที่ชัดเจน เพื่อหาวิธีการแก้ไขด้วยวิธีการใหม่ซึ่งเกิดจากการสังสมความรู้ การวิเคราะห์ หรือการต่อยอดความรู้ที่มีการจัดเก็บรวบรวมให้การปฏิบัติงานแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีการปรับปรุงกระบวนการทำงานผ่านกระดานเข็มมุ่งประจำวัน ตลอดจนนำกลยุทธ์เร่งด่วนไปปฏิบัติให้เกิดผลเพื่อ

ก้าวไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนดไว้ โดยผู้บริหารเป็นผู้วางเป้าหมายสำคัญ แล้วสื่อสารแนวทางการทำงาน ตลอดจนฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้มีทัศนคติ วินัย วิธีคิดในการแก้ปัญหา และคิดค้นนวัตกรรมการทำงานใหม่ ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยเร็ว

วโรซค ไชยวงศ์ (2549) กล่าวว่า Hoshin Kanri มีความหมายกว้างกว่าการวางแผนกลยุทธ์หรือการบริหารกลยุทธ์ กล่าวคือ Hoshin Kanri เป็นระบบเพื่อมุ่งให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือผู้บริหาร โดยส่งเสริมและเชื่อมโยง ศักยภาพ ความสามารถขององค์กรให้เกิดสมรรถนะที่สูงขึ้นด้วยการกระจายนโยบายไปสู่การปฏิบัติอย่างมีเอกภาพ ให้เกิดการใช้ทรัพยากรหลักอย่างคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยแนวความคิดด้านคุณภาพ และวงจรการพัฒนา PDCA (PDCA Cycle)<sup>1</sup> ดังนั้น Hoshin Kanri จึงเป็นระบบการบริหารนโยบายที่คำนึงถึงทิศทาง (Direction) เป้าหมาย (Target) และวิธีการ (Means) ไปพร้อม ๆ กัน เน้นการทำงานร่วมกันของทรัพยากรทั้งหลายด้วยแนวคิดด้านคุณภาพ เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายสูงสุดและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

นอกจากนี้ ยังมีคำนิยามของ “การบริหารเชิงมุ่ง” โดยปรมาจารย์ชาวญี่ปุ่นหลาย ๆ ท่าน เช่น K. Nayatani (1984 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543) ให้ความหมาย “การบริหารเชิงมุ่ง” ไว้ว่า เป็นกิจกรรมด้านการบริหารอย่างเป็นระบบเพื่อมุ่งหวังที่จะบรรลุเป้าหมายประจำปีของผู้บริหารระดับสูง โดยที่เป้าหมายนั้นวางอยู่บนปรัชญา แนวคิด แผนระยะยาว/ปานกลางขององค์กร และได้รับการนำไปปฏิบัติโดยบุคลากรทุกระดับอย่างกลมกลืนและเคร่งครัดตามวงล้อ PDCA สำหรับ S. Mizuno (1984 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543) กล่าวว่า “การบริหารเชิงมุ่ง” เป็นการปรับปรุงสมรรถนะอย่างต่อเนื่องโดยการเผยแพร่และกระจายทิศทาง เป้าหมาย และแผนงานขององค์กรไปยังผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรทุกระดับเพื่อให้เกิดการปฏิบัติตามแผนงาน ประเมิน ติดตามผล และแก้ปัญหา ตามวัฏจักร PDCA ในขณะที่ Y. Akao (1987 อ้างถึงใน วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล, 2543) ให้นิยาม “การบริหารเชิงมุ่ง” ไว้ว่า เป็นระบบเพื่อมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ของผู้บริหาร โดยการเพิ่มพูน ส่งเสริม และเชื่อมโยงความสามารถทั้งปวงของบริษัท เพื่อการปรับปรุงสมรรถนะ ด้วยการกระจายเชิงมุ่งของผู้บริหารไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นเอกภาพ และการใช้ประโยชน์ทรัพยากรหลัก (คน งบประมาณ อุปกรณ์) อย่างคุ้มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการปรับปรุงคุณภาพ ลดต้นทุน และเวลาส่งมอบ ซึ่งจำเป็นต้องใช้แนวคิดและกรรมวิธีของ QC ในกระบวนการดังกล่าวด้วย

<sup>1</sup> การดำเนินกิจกรรม “วางแผน (Plan) - ปฏิบัติ (Do) - ติดตามตรวจสอบ (Check) - ปรับปรุงแก้ไข (Action)”

#### 2.4.4.2 หลักการของแนวคิด Hoshin Kanri

วรภัทร์ ภูเจริญ และธนกฤต จรัสรุ่งชวลิต (2546) ได้สรุปจุดเด่นของแนวคิด Hoshin Kanri ไว้ดังนี้

1) Hoshin Kanri เกิดจากปรัชญา (Philosophy) และวิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) แนวคิด แผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาวขององค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้ คือ จุดเริ่มต้นของการกำหนด Hoshin Kanri ทั้งนี้ ปรัชญา และวิสัยทัศน์ ภารกิจ แนวคิด แผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจทั้งในระยะสั้น ปานกลาง และระยะยาวขององค์กร เกิดจากคำถามที่ว่า องค์กรตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร หากไม่มีองค์การของประเทศชาติ สังคม ผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholders) จะเสียประโยชน์อะไร นอกจากนี้ ยังต้องวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ขององค์กร รวมถึงวัดรอย (Benchmark) กับองค์กรที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน กอปรกับวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของคณะผู้บริหาร เพื่อนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจขององค์กรด้วย

2) Hoshin Kanri ต้องกำหนดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งในการกำหนดทิศทางนั้น จะต้องตอบคำถามที่ว่า ขณะนี้องค์กรกำลังตกอยู่ในสถานการณ์อย่างไร เนื่องจากการกำหนด Hoshin Kanri นั้น ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ จะแตกต่างกัน ส่วนในเรื่องของการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนนั้น สิ่งที่สำคัญคือต้องสามารถวัดได้ โดยการวัดเป็นตัวเลขออกมา แต่หากไม่สามารถวัดเป็นตัวเลข ก็ต้องสามารถเปรียบเทียบได้

3) Hoshin Kanri ต้องมีจุดเน้น (Focus) ที่ชัดเจน เนื่องจากทรัพยากรทางการบริหาร อาทิ งบประมาณ บุคลากรมีอยู่อย่างจำกัด ด้วยเหตุนี้ จึงควรเน้นที่ประเด็นสำคัญ ๆ หรือประเด็นที่มีความจำเป็นเท่านั้น

4) Hoshin Kanri เน้นที่มาตรการในการดำเนินการ วิธีการบริหารแบบที่เน้นกระบวนการเช่นนี้ ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น ให้ความช่วยเหลือแก่บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และที่สำคัญคือให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

5) Hoshin Kanri ต้องใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า กล่าวคือ ให้เน้นหลักการ ABC หรือ Activity Base Cost ที่ว่าทุก ๆ กิจกรรม ล้วนมีต้นทุนทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนของวัตถุดิบ ค่าแรงงาน ค่าเสียโอกาส ค่าเสียเวลา ฯลฯ ซึ่งทั้งหมดนี้ล้วนแต่ต้องใช้ใช้อย่างคุ้มค่า แต่ใช้ว่าจะให้คำนึงถึงแต่ต้นทุน จนละเลยที่จะลงทุนในสิ่งที่ควรลงทุน ซึ่งเป็นไปตามหลักการต้นทุนคุณภาพ

(Cost of Quality) ที่ว่า ในบางครั้งการที่ไม่ลงทุนตั้งแต่ตอนนี้ อาจทำให้ต้องเสียประโยชน์อีกมากก็เป็นได้

**6) Hoshin Kanri ต้องกระจายไปยังบุคลากรทุกระดับ** กล่าวคือ บุคลากรทุกระดับในองค์กรจะต้องเข้าใจและสามารถปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ ทั้งนี้ วิธีที่นิยมดำเนินการเพื่อกระจายนโยบาย รวมทั้งกระจายเข็มมุ่งไปยังหน่วยงานต่าง ๆ และพนักงาน ในระดับต่าง ๆ จะใช้หลักการที่เรียกว่า Policy Deployment หรือ Quality Function Deployment เข้ามาช่วย โดย Policy Deployment จะใช้ผังกิ่งความสัมพันธ์ หรือก็คือผังต้นไม้ (Tree Diagram) ส่วน Quality Function Deployment จะใช้ผังความสัมพันธ์ (Matrix Diagram)

**7) Hoshin Kanri ต้องมีการตรวจติดตามและให้การสนับสนุนจากผู้บริหาร** การตรวจติดตามนี้ มิใช่เพียงให้เฉพาะผู้ตรวจติดตามภายในขององค์กร (Internal Audit) เป็นผู้ตรวจติดตามเท่านั้น แต่รวมไปถึงการให้ผู้บริหารเป็นผู้ตรวจวินิจัยด้วยตนเอง เพื่อที่จะได้ทราบข้อเท็จจริง และหากผู้ปฏิบัติงานต้องการความช่วยเหลือ หรือการตัดสินใจที่เด็ดขาดจากผู้บริหาร ก็จะสามารถสั่งการได้ทันที

## 2.5 แนวคิดเรื่องการให้บริการสาธารณะ (Public service)

**การบริการสาธารณะ** หมายถึง กิจการที่อยู่ในความอำนาจการหรืออยู่ในการควบคุมของรัฐ ที่จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชน ดังนั้น การส่งมอบบริการสาธารณะที่ดีให้แก่ประชาชนจึงถือเป็นภารกิจสำคัญส่วนหนึ่งของภาครัฐ

แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ที่สำคัญคือ “การบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS)” ซึ่งเกิดขึ้นโดยมีแนวคิดและทฤษฎีที่เป็นรากฐานสำคัญ ประกอบด้วย (1) ความเป็นพลเมืองประชาธิปไตย (Democratic Citizenship) (2) ตัวแบบชุมชนและประชาสังคม (Model of Community and Civil Society) (3) ทฤษฎีองค์การที่อาศัยหลักมนุษยนิยมและรัฐประศาสนศาสตร์ในความหมายใหม่ (Organizational Humanism and New Public Administration) และ (4) รัฐประศาสนศาสตร์ในยุคหลังสมัยใหม่ (Postmodern Public Administration)

บทบัญญัติ 7 ประการซึ่งเป็นค่านิยมหลักในการบริหารจัดการภาครัฐแบบการบริการสาธารณะแนวใหม่ (New Public Service: NPS) ประกอบด้วย (1) การให้บริการพลเมือง ไม่ใช่ลูกค้า (2) การค้นหาผลประโยชน์สาธารณะ (3) การให้คุณค่ากับความเป็นพลเมืองเหนือกว่าความเป็นผู้ประกอบการ (4) การคิดอย่างมียุทธศาสตร์การปฏิบัติอย่างประชาธิปไตย (5) การตระหนักว่า

ความรับผิดชอบไม่ใช่เรื่องง่าย (6) การให้บริการแทนที่จะเป็นการถือหางเสีย และ (7) การให้คุณค่าแก่คน ไม่ใช่เพียงผลผลิตภาพ (ปกรณ ศิริประกอบ, 2560)

ปกรณ ศิริประกอบ (2560) ได้กล่าวไว้ว่าแนวคิดแบบ NPS ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทกับการบริหารจัดการภาครัฐไทย ตั้งแต่รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 และเริ่มมีบทบาทมากขึ้นผ่านการกำหนดรายละเอียดของสิทธิของภาคส่วนอื่นในการเข้ามามีส่วนร่วมกับรัฐในกระบวนการสาธารณะต่าง ๆ ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ยิ่งไปกว่านั้น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ยังแสดงให้เห็นบทบาทที่ชัดเจนมากขึ้นของค่านิยมภายใต้แนวคิด NPS ทั้งการเปิดโอกาสให้พลเมืองเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายสาธารณะและการนำนโยบายไปปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันของสังคม การไม่เลือกปฏิบัติ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ในทางปฏิบัติยังพบว่าแนวคิด NPM (New Public Management หรือการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่)<sup>2</sup> ยังคงมีบทบาทสำคัญในภาครัฐไทยเนื่องจากมีความชัดเจน เป็นรูปธรรม ง่ายต่อการปฏิบัติและประเมินผลความสำเร็จ ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐไทยควรให้ความสำคัญกับการแปลงค่านิยมภายใต้แนวคิด NPS ให้เป็นรูปธรรม และจับต้องได้ง่ายขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริง

## 2.6 แนวคิดเรื่องโรงเรียนทางเลือก

โรงเรียนทางเลือกมีความหมายผูกติดกับความหมายของการศึกษาทางเลือก เนื่องจากโรงเรียนทางเลือกเป็นหนึ่งในรูปแบบของการศึกษาทางเลือก ดังนั้น ก่อนที่จะกล่าวถึงโรงเรียนทางเลือกจึงจำเป็นต้องให้รายละเอียดเกี่ยวกับการศึกษาทางเลือกโดยสังเขป ดังนี้

### 2.6.1 ความหมายของการศึกษาทางเลือก

การศึกษาทางเลือก (Alternative Education) ได้มีผู้ให้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

การศึกษาทางเลือก หมายถึง การจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนที่ไม่ประสงค์จะเรียนในระบบการศึกษาตามปกติ ซึ่งมีเหตุผลมาจากพื้นฐานของบุคคลตามปรัชญาความเชื่อทางการศึกษาและการเรียนรู้ หรือตามปรัชญาความเชื่อทางการเมือง ปรัชญาความเชื่อทางศาสนาและความศรัทธา หรือเป็นการสนองความต้องการส่วนบุคคลเป็นการเฉพาะมิใช่การศึกษาที่จัดให้กับบุคคลทั่วไป หรือแม้กระทั่งการสนองตอบของบุคคลที่จะปฏิเสธระบบความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียนในการศึกษาระบบปกติ จากความหมายดังกล่าวข้างต้น

<sup>2</sup> การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management: NPM) มีลักษณะสำคัญ 7 ประการ ได้แก่ (1) การจัดการองค์การสาธารณะแบบมีอาชีพ (2) มาตรฐานที่ชัดเจนและมีตัวชี้วัดผลงาน (3) เน้นการเน้นที่การควบคุมผลลัพธ์ (4) การเปลี่ยนไปสู่การแยกย่อยหน่วยงานในระบบราชการ (5) การเปลี่ยนไปสู่การแข่งขันที่มากขึ้นในระบบราชการ (6) เน้นรูปแบบการบริหารจัดการที่ใช้ในภาคเอกชน และ (7) เน้นวินัยและความมีธรรมาภิบาลในการใช้ทรัพยากรในระบบราชการ (Christopher Hood, 1991; ปกรณ ศิริประกอบ, 2560)

ตัวอย่างการจัดการศึกษาทางเลือกในปัจจุบัน สามารถเห็นได้จากรูปแบบของโรงเรียนวิถีธรรม โรงเรียนวิถีธรรมชาติ การสอนแบบ Home-based learning หรือ Home-school เป็นต้น ซึ่งมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอน ผู้เรียน เนื้อหาหลักสูตร การจัดบรรยากาศให้เข้ากับวิถีของชุมชน และความเชื่อเป็นหลัก ดังนั้น การศึกษาทางเลือก (Alternative Education) เป็นการจัดการศึกษาที่มีรูปแบบแตกต่างไปจากการศึกษาตามแนวกระแสหลักในระบบทั่วไป การศึกษาทางเลือกจัดขึ้นบนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าธรรมชาติของมนุษย์มีความแตกต่างหลากหลาย การศึกษาทางเลือกจึงมีหลายรูปแบบแต่ทั้งหมดมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ เพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งด้านสติปัญญา และจิตใจ (เอกสารสาระหลักการและแนวคิดประกอบการดำเนินงาน กศน. : คัมภีร์ กศน., ม.ป.ป.)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (สกศ.) ได้จัดแปลความหมายของการศึกษาทางเลือกจาก Dictionary of Education ของประเทศอังกฤษไว้เป็นเอกสารอัดสำเนา ซึ่งนิยามการศึกษาทางเลือก (Alternative Education) ว่าเป็นการศึกษาเชิงอุดมคติ เพื่อแสดงถึงคุณลักษณะของรูปแบบการศึกษาที่ไม่ใช่การศึกษาแบบเดิม มักถือว่าเป็นโรงเรียนอิสระ (Free School) หรือเป็นการเรียนรู้ตามอัธยาศัย ไม่มีสถาบันการศึกษา (non-institutional) และยึดชุมชนเป็นหลัก (Community-based) ครอบคลุมของการจัดการศึกษาในรูปแบบโรงเรียน และหากเป็นการจัดการศึกษาในโรงเรียนก็จะเป็นการจัดการศึกษาแบบก้าวหน้า (สุชาติ จักรพิสุทธิ และคณะ, 2548)

ยิ่งไปกว่านั้น งานวิจัยของ ยังได้นำเสนอความแตกต่างของการศึกษาทางเลือกกับการศึกษาในระบบทางการ ซึ่งสามารถสื่อถึงนิยามของการศึกษาทางเลือกได้ กล่าวคือ การศึกษาทางเลือกเป็นการศึกษาที่มีกระบวนการถ่ายทอด มุ่งองค์ความรู้ต่อเนื่อง มีเนื้อหา รูปแบบ และวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายต่างกันไป เป็นการเรียนรู้ที่ไม่อิงกับหลักสูตรของรัฐ กระบวนการเรียนรู้มีการเอาปัญหาเป็นตัวตั้งและเป็นการศึกษาที่มีความเกี่ยวข้องกับชีวิตจริงและเน้นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน รวมถึงเป็นการศึกษาที่มีเจตนาการเรียนรู้หรือเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง

กล่าวโดยสรุป การศึกษาทางเลือก คือ การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับภาวะที่หลากหลายของมนุษย์และต้องแสดงคุณค่าของมนุษย์และพัฒนามนุษย์ให้มีวุฒิภาวะที่สูงยิ่งขึ้นไป

## 2.6.2 รูปแบบการจัดการศึกษาทางเลือก

สุชาติ จักรพิสุทธิ และคณะ (2548) ได้จำแนกรูปแบบของการศึกษาทางเลือกในประเทศไทยตามฐานการเรียนรู้ (Setting) 7 อย่าง มีดังนี้

1) การศึกษาทางเลือกที่จัดโดยครอบครัวหรือโฮมสคูล ซึ่งครอบคลุมทั้งแบบครอบครัวเดี่ยว กลุ่ม และเครือข่ายครอบครัว

2) การศึกษาทางเลือกที่อิงกับระบบโรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนที่สามารถจัดหลักสูตรหรือกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากโรงเรียนตามแนวกระแสหลักทั่วไป เน้นนวัตกรรมการเรียนรู้ การทดลองปฏิบัติหรือประสบการณ์ เช่น โรงเรียนรุ่งอรุณ โรงเรียนหมู่บ้านเด็ก เป็นต้น

3) การศึกษาทางเลือกสายครุภูมิปัญญา ได้แก่ พ่อครู ปราชญ์ชาวบ้าน ที่มีการถ่ายทอดภูมิปัญญาความรู้แก่ผู้เรียน เช่น ศิลปะ การช่าง ด้านเกษตรกรรม การแพทย์พื้นบ้าน สมุนไพร เป็นต้น

4) การศึกษาทางเลือกสายศาสนาและวิถีปฏิบัติธรรม จัดการเรียนรู้แก่สมาชิกทั้งแนวเศรษฐกิจพอเพียง ต่อต้านการบริโภคนิยม การปฏิบัติสมาธิในแนวต่าง ๆ ตามวิถีความเชื่อ

5) การศึกษาทางเลือกที่เป็นสถาบันนอกระบบ ได้แก่ กลุ่มกิจกรรมทางการศึกษาที่มีการจัดหลักสูตร หรือกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง ไม่อิงกับหลักสูตรรัฐ มีทั้งแบบเสียค่าใช้จ่ายและไม่เสียค่าใช้จ่าย เช่น มหาวิทยาลัยเที่ยงคืน เสริมสิกขาลัย สถาบันเรียนรู้ขององค์กรพัฒนาเอกชน (NGOs) เป็นต้น

6) การศึกษาทางเลือกกลุ่มการเรียนรู้ผ่านกิจกรรม เป็นการเรียนรู้ที่กว้างขวาง หลากหลายที่สุด มีผลในการเสริมสร้างชุมชนเข้มแข็ง ทั้งกลุ่มการเรียนรู้ ผ่านกลุ่มกิจกรรมชุมชน การสืบสานภูมิปัญญา การฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม การอนุรักษ์ทรัพยากร การแพทย์พื้นบ้าน การสาธารณสุข การจัดการปัญหาชุมชน เด็ก และสตรี เป็นต้น

7) การศึกษาทางเลือกผ่านสื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ ทั้งที่เป็นสื่อมวลชน เช่น นิตยสาร หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ สื่อชุมชนอินเทอร์เน็ต ห้องสมุด พิพิธภัณฑ์ สถานที่ท่องเที่ยว หรือแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

ประกาศนียบัตร นียม (2553 อ้างถึงใน ปกป้อง จันวิทย์ และสุนทร ตันมันทอง, 2554) ได้จำแนกรูปแบบของการศึกษาทางเลือกในประเทศไทยตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้หรือเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยจำแนกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

1) การจัดการศึกษาตามความต้องการของผู้เรียน เช่น กลุ่ม Home School เป็นต้น

2) การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบ แต่มีเป้าหมายและกระบวนการเรียนรู้ที่ต่างออกไป เช่น โรงเรียนทางเลือก เป็นต้น

3) กลุ่มศึกษาตามอัธยาศัยอื่น ๆ ที่เน้นบริบทท้องถิ่นและการจัดการการเรียนรู้เฉพาะเรื่อง

4) กลุ่มอุดมศึกษาทางเลือกที่เน้นหลักสูตรพิเศษทั้งในระดับปริญญาตรีและโท เช่น สถาบันอาศรมศิลป์ ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา เป็นต้น

### 2.6.3 ความหมายของโรงเรียนทางเลือก

ความหมายของโรงเรียนทางเลือกได้มีผู้ให้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

รัชณี รัชช (2553) ได้ให้ความหมายของโรงเรียนทางเลือกว่าหมายถึง สถานศึกษาที่มีสภาพเป็นโรงเรียนตามที่มีกฎหมายรองรับแต่ละประเภท โดยพิจารณาจากการที่โรงเรียนเหล่านั้นมีการจัดการศึกษาภายใต้ปรัชญาหรือจุดมุ่งหมายของตน มีสาระและกระบวนการเรียนรู้ในลักษณะที่แตกต่างจากโรงเรียนในกระแสหลักทั่วไป แต่ทั้งนี้โรงเรียนทางเลือกเหล่านี้ก็ยังคงมีการจัดการศึกษาภายใต้หลักสูตรและการควบคุมเข้มงวดของรัฐหรืออาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนทางเลือกเป็นกลุ่มการจัดการศึกษาตามแนวคิดใหม่ที่ปฏิเสธการจัดการศึกษาในระบบที่เป็นรูปแบบเดียวของรัฐโดยใช้หลักสูตรเหมือนกัน มีวิธีสอนแบบเดียวกัน วัตถุประสงค์ด้วยระเบียบวิธีการเดียวกัน ซึ่งเป็นรูปแบบการศึกษาที่ถูกเชื่อว่าทำลายศักยภาพความเป็นมนุษย์และตัวตนของผู้เรียน (วรากรณ์ สามโกเศศ และคณะ, 2553)

ประภาภรณ์ นิยม (2553 อ้างถึงใน ปกป้อง จันวิทย์ และสุนทร ตันมันทอง, 2555, หน้า 6) ได้ให้ความหมายของโรงเรียนทางเลือกว่า เป็นโรงเรียนที่ให้ความสำคัญกับเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยเฉพาะการเรียนรู้ตามความต้องการของผู้เรียน และการเรียนรู้ตามระบบการศึกษาขั้นพื้นฐานแต่มีกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างออกไป

ได้ให้ความหมายของโรงเรียนทางเลือกว่าเป็นการศึกษาทางเลือกที่อิงกับระบบของรัฐ หรือโรงเรียนในระบบที่จัดกระบวนการเรียนการสอนแบบเน้นความรู้เชิงประสบการณ์และการปฏิบัตินอกตำราเรียนหรือนวัตกรรมการเรียนรู้ เป็นรูปแบบของโรงเรียนที่มีการบูรณาการแนวการศึกษาทางเลือกเข้ากับหลักสูตรการเรียนการสอนของโรงเรียน ซึ่งแต่ละโรงเรียนจะมีการแนวคิดกระบวนการ เจตนารมณ์และวิธีการของการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน



พนายุทธ เขยบาล (2550) ได้ให้ความหมายของโรงเรียนทางเลือกว่า เป็นโรงเรียนที่ดำเนินงานโดยเอกชน มีการรับหลักสูตรจากกระทรวงศึกษาธิการ แต่มีอิสระในการจัดทำเนื้อหาวิธีการสอน และตำราเรียน โดยมีปรัชญาการเรียนรู้และรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปในระบบอย่างชัดเจน

นริศรา จริยะพันธุ์ (2555) ได้สรุปความหมายของโรงเรียนทางเลือกว่า เป็นโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดหรือปรัชญาของตนซึ่งมีความแตกต่างจากรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของรัฐทั่วไป แต่ทั้งนี้โรงเรียนทางเลือกก็ยังคงมีการจัดการศึกษาภายใต้หลักสูตรและกระบวนการควบคุมของรัฐอยู่นั่นเอง

ทั้งนี้ จากการทบทวนความหมายของโรงเรียนทางเลือกที่นิยามโดยนักวิชาการหลายท่าน สามารถสรุปความหมายของโรงเรียนทางเลือกได้ว่า เป็นการศึกษาทางเลือกที่อิงกับระบบรัฐ แต่มีระดับความเป็นอิสระจากรัฐบาลสูง และมีการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดหรือปรัชญาของตนซึ่งมีความแตกต่างจากรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของรัฐทั่วไป กล่าวคือ มีนวัตกรรมการเรียนการสอน (Innovation) ที่แตกต่างสามารถทำให้เด็กมีการเรียนรู้อย่างสมดุลและหลากหลายผ่านประสบการณ์จริง มีความเชื่อในศักยภาพที่แตกต่างกันของผู้เรียนแต่ละคน แต่ทั้งนี้โรงเรียนทางเลือกยังอยู่ภายใต้หลักสูตรแกนกลางและการกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ

#### 2.6.4 โรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย

ปกป้อง จันวิทย์และสุนทร ดันมันทอง (2554) ได้ทำการสรุปพัฒนาการของโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย อาจแบ่งได้เป็น 3 ยุค ได้แก่ 1) ยุคบุกเบิกก่อตั้ง 2) ยุคการปฏิรูปการศึกษารอบแรก และ 3) ยุครวมกลุ่มต่อผู้ผลักดัน

##### 1) ยุคบุกเบิกก่อตั้ง

การก่อเกิดการศึกษาทางเลือกในประเทศไทยมีเหตุปัจจัยคล้ายคลึงกับประสบการณ์ในต่างประเทศ ซึ่งเป็นการตอบโต้ต่อระบบการศึกษาของรัฐส่วนกลางที่พยายามจัดการศึกษาเพื่อความเป็นหนึ่งเดียวทางการเมืองและความสำเร็จของสังคมอุตสาหกรรม ในกรณีประเทศไทย แนวทางการศึกษาทางเลือกเกิดขึ้นและเป็นผลผลิตจากการครุ่นคิดเกี่ยวกับสังคมที่ดีกว่าของนักเคลื่อนไหวทางสังคมตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 2510 เช่น สุลักษณ์ ศิวรักษ์ และโกมล คีมทอง เป็นต้น ในเวลาต่อมา ก้าวแรกอย่างเป็นทางการของการศึกษาทางเลือกในประเทศไทยเกิดขึ้นในรูปแบบของโรงเรียนทางเลือกที่มีชื่อว่า โรงเรียนหมู่บ้านเด็กในปี พ.ศ. 2522 โดยพิภพ และรัชณี ชงไชย ซึ่งวัตถุประสงค์สำคัญของการตั้งโรงเรียนหมู่บ้านเด็กก็คือ การช่วยเหลือเด็กด้อยโอกาส เด็กกำพร้า เด็ก

ยากจน เด็กที่ประสบปัญหาถูกกระทำทารุณ เด็กที่มาจากครอบครัวแตกแยก และเด็กที่ถูกทอดทิ้ง ให้มีโอกาสได้รับการศึกษา โดยโรงเรียนนำปรัชญาการเรียนการสอนที่เน้นเสรีภาพแบบซัมเมอร์ฮิลล์ (Summerhill) มาปรับใช้ และผสมผสานกับพุทธธรรมประยุกต์ ซึ่งแรงส่งสำคัญที่ทำให้เกิดโรงเรียนหมู่บ้านเด็กก็คือ ปัญหาของเด็กและเยาวชนในประเทศไทยที่ยังไม่ได้รับแก้ไข แม้ว่าประเทศจะพัฒนา และระบบการศึกษาจะก้าวหน้าไปมากเพียงใดแล้วก็ตาม จากโรงเรียนหมู่บ้านเด็กซึ่งมีวัตถุประสงค์สำหรับเด็กกลุ่มพิเศษ ก็ได้มีการก่อตั้งโรงเรียนทางเลือกเพิ่มมากขึ้นโดยภาคเอกชนหรือองค์กรเอกชน และขยายไปสู่เด็กทั่วไปโดยเฉพาะในระดับปฐมวัย เช่น โรงเรียนสมบุญวิทย์ โรงเรียนอนุบาลกรแก้ว โรงเรียนอนุบาลบ้านรัก เป็นต้น

รูปภาพที่ 7 แสดงโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยแสดงตามปีที่ก่อตั้งโรงเรียน



ที่มา: ปกป้อง จันวิทย์และสุนทร ต้นมันทอง (2554)

## 2) ยุคปฏิรูปการศึกษารอบแรก

การปฏิรูปการศึกษาภายใต้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่งสัญญาณว่ารัฐเปิดรับแนวทางการศึกษาทางเลือกมากขึ้น สัญญาณแรกเป็นเรื่องแนวทางการจัดการศึกษา เช่น บทบัญญัติในมาตรา 22 และมาตรา 24 ซึ่งสอดคล้องกับปรัชญาและแนวทางของการศึกษาทางเลือก ดังนี้

มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

มาตรา 24 การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการดังต่อไปนี้

(1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

(2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา

(3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น และทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

(4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา

(5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรอบรู้รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

(6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

สัญญาบัตรสองเป็นเรื่องสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งรัฐเปิดพื้นที่ในส่วนอื่น ๆ ของสังคมให้สามารถเข้ามาจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ ดังบทบัญญัติในมาตรา 12 และ 14 ดังนี้

มาตรา 12 นอกเหนือจากรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมอื่น สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 14 บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ซึ่งสนับสนุนหรือจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีสิทธิได้รับสิทธิประโยชน์ตามควรแก่กรณีดังต่อไปนี้

(1) การสนับสนุนจากรัฐให้มีความรู้ความสามารถในการอบรมเลี้ยงดูบุคคลซึ่งอยู่ในความดูแลรับผิดชอบ

(2) เงินอุดหนุนจากรัฐสำหรับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามที่กฎหมายกำหนด

(3) การลดหย่อนหรือยกเว้นภาษีสำหรับค่าใช้จ่ายการศึกษาตามที่กฎหมายกำหนด

สำหรับโรงเรียนทางเลือก แนวทางการจัดการศึกษาดังกล่าวดูเหมือนจะเป็นสัญญาณที่ดี เนื่องจากค่อนข้างสอดคล้องหรือเป็นไปได้ในแนวทางเดียวกับการศึกษาที่หลากหลายและแบบองค์รวมของโรงเรียนทางเลือก นอกจากนี้ สิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือการจัดตั้งโรงเรียนของสถาบันทางสังคมอื่น ๆ ก็เปิดกว้างมากขึ้นและน่าจะจูงใจให้กลุ่มคนที่คิดต่างจากรัฐในเรื่องการศึกษามีโอกาสเข้ามาจัดการศึกษามากขึ้น การปฏิรูปการศึกษารอบแรกจึงส่งสัญญาณในเชิงบวกต่อโรงเรียนทางเลือกและแนวทางการศึกษาทางเลือกทั้งขบวนการ

3) ยุครวมกลุ่มต่อสู้ผลักดัน

อย่างไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไป ภาพฝันอันสวยงามที่วาดหวังไว้ของการศึกษาทางเลือกในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ก็ยังไม่เกิดขึ้นจริงอย่างสมบูรณ์ในทางปฏิบัติ อันเนื่องมาจากปัญหาหลายประการ ดังนี้

ประการแรก เรื่องสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้สิทธิแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา และสถานประกอบการในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านมามีการให้สิทธิเพิ่มเติมเฉพาะครอบครัว สถานประกอบการ และสถาบันศาสนาเท่านั้น แต่ยังไม่มีการออกกฎกระทรวงให้สิทธิแก่องค์กรชุมชนและองค์กรเอกชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประการที่สอง แม้ว่าแนวทางการจัดการศึกษาจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับโรงเรียนทางเลือก แต่เมื่อถูกนำมาปฏิบัติภายใต้หลักสูตรแกนกลาง ซึ่งกำหนดกรอบในการจัดสาระกระบวนการ ระยะเวลา ไปจนถึงมาตรฐานการเรียนรู้ พบว่า สำหรับโรงเรียนทางเลือกแล้วหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานมีลักษณะไม่ยืดหยุ่นและตายตัวมากเกินไป จนทำให้มีการรวมตัวกันร่างหลักสูตรแกนกลางสำหรับการศึกษาทางเลือกขึ้น ซึ่งสะท้อนความต้องการพื้นที่อิสระมากกว่าที่เป็นอยู่ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทางเลือกแต่ละแห่ง

ประการที่สาม การประเมินมาตรฐานและคุณภาพการศึกษากลายเป็นปัญหาของโรงเรียนทางเลือก ซึ่งเผชิญกับการประเมินคุณภาพภายนอกจากมาตรฐานการศึกษากลางของรัฐ ทำให้การประเมินดังกล่าวไม่สามารถสะท้อนคุณภาพที่แท้จริงของโรงเรียนทางเลือกได้ โรงเรียนทางเลือกจำนวน 12 โรงเรียนจึงรวมกลุ่มกันเป็นเครือข่ายโรงเรียนไทยไท และขยายแนวร่วมกับกลุ่ม

การศึกษาทางเลือกอื่น ๆ เช่น ศูนย์การเรียนรู้ เป็นสถานการศึกษาทางเลือกในปี พ.ศ. 2552 เพื่อผลักดันให้รัฐยอมรับในการจัดการศึกษาที่แตกต่างและประเมินคุณภาพจากแนวทางของโรงเรียนมากกว่าการใช้มาตรฐานกลาง

### 2.6.5 แนวคิดและปรัชญาการศึกษาที่สำคัญของโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย

ปกป้อง จันวิทย์และสุนทร ตันมันทอง (2554) ได้สรุปแนวคิดและปรัชญาการศึกษาที่สำคัญของโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยโดยสังเขป ดังนี้

#### 1) วอลดอร์ฟ (Waldorf)

การศึกษาแบบวอลดอร์ฟคิดค้นโดยรูดอล์ฟ สไตเนอร์ นักปรัชญาชาวออสเตรีย ซึ่งได้ออกแบบหลักสูตรการศึกษาให้กับโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในโรงงานยาสูบวอลดอร์ฟ แอสโทเรียในปี ค.ศ. 1919 แนวคิดวอลดอร์ฟมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อช่วยให้มนุษย์บรรลุศักยภาพสูงสุดแห่งตน สร้างตัวตนของแต่ละคนเพื่อเข้าใจในชีวิตของตัวเองและความสัมพันธ์กับโลกภายนอกอย่างสมดุล รวมทั้งเคารพในลักษณะปัจเจกของเด็กเพื่อให้เด็กมีโอกาสได้พัฒนาตนเอง ดังนั้น แนวคิดการศึกษาวอลดอร์ฟจึงให้การศึกษแก่เด็กแบบองค์รวม ทั้งหัวสมอง (Head) หัวใจ (Heart) และมือ (Hand) การจัดการเรียนการสอนเป็นการพัฒนาไปตามช่วงอายุ และสร้างสมดุลระหว่างวิชาการ ศิลปะ และการฝึกฝนด้านการปฏิบัติ ตัวอย่างเช่น หลักสูตรการเรียนการสอนแบบวอลดอร์ฟจะไม่รีบเร่งให้เด็กเรียนการอ่านหนังสือหรือสอนวิชาการจนกระทั่งถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 2 หรือ 3 แต่จะสอนความรู้ผ่านสื่อศิลปะและการเล่าเรื่อง เพื่อกระตุ้นความรักการเรียนรู้ของเด็ก นอกจากนี้ ยังไม่มีการแข่งขันหรือการให้คะแนนกับเด็ก แต่จะใช้การประเมินของครู รวมทั้งจำกัดการใช้เครื่องมือทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น โทรศัพท์และคอมพิวเตอร์ก่อนช่วงวัยที่เหมาะสม โรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยที่นำแนวคิดวอลดอร์ฟมาใช้ เช่น โรงเรียนปัญญาญทัย โรงเรียนแสนสนุกไตรทักษะ และโรงเรียนอนุบาลบ้านรัก เป็นต้น

#### 2) มอนเตสซอรี (Montessori)

แนวคิดการศึกษาแบบมอนเตสซอรีพัฒนาขึ้นมาโดยมาเรีย มอนเตสซอรี ฐานคิดของแนวคิดมอนเตสซอรีก็คือ การศึกษาควรเป็นการปลูกฝังให้เด็กได้เจริญเติบโตไปตามความต้องการตามธรรมชาติและสอดคล้องกับพัฒนาการตามช่วงวัย โดยจัดการเรียนการสอนที่ใช้ประโยชน์จากช่วงเวลาแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมในแต่ละช่วงวัยให้มากที่สุด วิธีการหลักของแนวคิดมอนเตสซอรีก็คือการจัดสภาพแวดล้อมและอุปกรณ์ให้เด็กได้มีอิสระในการเรียนรู้และทำงานด้วยตนเอง ตัวอย่างเช่น แนวคิดนี้เชื่อว่า เด็กเล็กควรจะเรียนด้วยร่างกายทั้งหมดโดยเน้นด้านการฝึกฝนทาง

ประสาทสัมผัสต่าง ๆ ตั้งแต่การเห็น การได้ยิน และการสัมผัส รวมทั้งกิจกรรมหรืองานที่เด็กทำ จะต้องมีความหมายหรือการเรียนรู้แฝงอยู่ อุปกรณ์ที่ใช้ก็เช่น รูปทรงเรขาคณิตเพื่อให้เด็กได้เรียนรู้ และจดจำสิ่งของจากประสบการณ์การสัมผัส โรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยที่นำแนวคิดมอนเตสซอริมาใช้ เช่น โรงเรียนปิติศึกษา โรงเรียนมอนเตสซอริริฎเก็ด โรงเรียนอนุบาลกรแก้ว โรงเรียนสมบุญวิทย์ และโรงเรียนอนุบาลยุวมิตร เป็นต้น

### 3) ซัมเมอร์ฮิลล์ (Summerhill)

แนวคิดการศึกษาแบบซัมเมอร์ฮิลล์ริเริ่มโดยอเล็กซานเดอร์ นีล (A.S. Neil) ชาวอังกฤษ ฐานคิดของแนวคิดนี้ก็คือ เด็กทุกคนเป็นสิ่งมีชีวิตที่ดีและเกิดมาพร้อมกับความฉลาด ดังนั้น การศึกษาจึงต้องให้เสรีภาพกับเด็กในการเลือกที่จะเรียนรู้และพัฒนาตนเองตามที่ได้ต้องการภายใต้สิทธิและความเสมอภาคในการอยู่ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นครูหรือนักเรียน การเรียนในโรงเรียนแบบซัมเมอร์ฮิลล์จะไม่มีกฎเกณฑ์หรือระเบียบคำสั่งที่เคร่งครัด เช่น นักเรียนมีสิทธิเลือกที่จะเรียนนานเท่าใดก็ได้หรือเรียนวิชาใดตามที่เด็กสนใจโดยไม่จำกัดช่วงชั้น เป็นต้น ทั้งนี้ เพราะเคารพในการเลือกของเด็กหรือการเรียนรู้ที่มาจากความต้องการของเด็ก ซึ่งจะทำให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพสูงที่สุดมากกว่าการเรียนด้วยการบังคับหรือความกลัว โรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยที่นำแนวคิดซัมเมอร์ฮิลล์มาใช้ก็อย่างเช่น โรงเรียนหมู่บ้านเด็ก เป็นต้น

### 4) นีโอ-ฮิวแมนนิสต์ (Neo-Humanist)

แนวคิดนีโอ-ฮิวแมนนิสต์ริเริ่มโดย พี.อาร์. ซาร์การ์ (P.R. Sarkar) ชาวอินเดีย ฐานคิดของแนวคิดนี้ก็คือ ความเป็นคนที่สมบูรณ์นั้นเกิดจากศักยภาพที่สำคัญ 4 ด้าน คือ ร่างกาย (Physical) จิตใจ (Mental) ความมีน้ำใจ (Spiritual) และวิชาการ (Academic) กระบวนการสำคัญของการศึกษาแบบนี้โอ-ฮิวแมนนิสต์ก็คือ คลื่น สมองต่ำ เช่น การทำสมาธิหรือเล่นโยคะก่อนเข้าห้องเรียนจะทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของสมองสูงขึ้นมาก การประสานของเซลล์สมองซึ่งมาจากแนวคิดที่ว่า เซลล์ประสานประสาทจะขยายตัวได้ดีเมื่อมือกับเท้าของเด็กทำงานมาก ดังนั้น เด็กจึงต้องเรียนและเล่นหรือเคลื่อนไหวไปพร้อม ๆ กัน ภาพพจน์ต่อตัวเอง ความรู้สึกที่มีต่อตนเองจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกที่มีต่อผู้อื่น เด็กที่มีภาพพจน์ที่ดีต่อตนเองก็จะมีพฤติกรรมดีไปด้วย โดยครุมีบทบาทสำคัญต่อภาพพจน์ที่เด็กมีต่อตนเอง และการให้ความรัก ถ้าเด็กได้รับความรักอย่างเต็มเปี่ยม ความรักก็จะไหลเผื่อแผ่ไปถึงผู้อื่น แต่ถ้าเด็กขาดความรักก็จะเรียกร้องจากผู้อื่น โรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยที่นำแนวคิดนีโอ-ฮิวแมนนิสต์มาใช้ เช่น โรงเรียนทอรัค โรงเรียนอนุบาลยุวภัทร และโรงเรียนอมตยกุล เป็นต้น

### 5) แนวคิด Constructivism

แนวคิด Constructivism หรือการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ปัญญาคิดค้นโดยเซมัวร์ เปเปอร์ท(Seymour Papert) แนวคิดนี้มุ่งเน้นให้เด็กสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองจากการเรียนรู้แบบลงมือทำ (Learning by doing) เช่น การทำโครงการ (Project-based learning) โดยเด็กจะมีบทบาทสำคัญในการกระบวนการเรียนรู้ของตนเอง ตั้งแต่การเลือกหัวข้อที่สนใจศึกษา วางแผนการศึกษาค้นคว้าข้อมูล ไปจนถึงวิเคราะห์และนำเสนอผลการศึกษา ครูจะมีบทบาทในการแนะนำหรือให้ข้อคิดเห็นแก่เด็กเท่านั้น โรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยที่นำแนวคิด Constructivism มาใช้ เช่น ทรูปลูกปัญญา เป็นต้น

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2558) ได้นำเสนอคุณลักษณะที่บอถึงการเป็นสถานศึกษาทางเลือกในบริบทของประเทศไทยไว้ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงคุณลักษณะที่บอถึงการเป็นสถานศึกษาทางเลือก

องค์ประกอบ	สถานศึกษาแบบแผนเดิม	นวัตกรรมสถานศึกษาทางเลือก
<b>ปรัชญาและจุดมุ่งหมาย</b>	เน้นความเป็นพลเมืองเพื่อความ เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่ดี ตอบสนองต่อแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมฯ ตอบสนอง ตลาดการจ้างงาน	ให้คุณค่าต่อความเป็นมนุษย์ และ ความหลากหลายเพื่อพัฒนาความเป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ มีอิสระทาง ปัญญา มีความสุขและความ สร้างสรรค์ สามารถประสบ ความสำเร็จได้ตามธรรมชาติและ เต็มตามศักยภาพ
<b>หลักสูตร</b>	ยึดตามหลักสูตรอิงมาตรฐาน และ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ของ หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้น พื้นฐานพุทธศักราช 2551	มีความสมดุล ผสมผสาน ครอบคลุม องค์รวมความเป็นทั้งหมดของชีวิต ทั้งวิชาการและวิถีชีวิต ความรู้ และคุณธรรม ภูมิปัญญาตะวันตกและ ตะวันออก ความเป็นสากลและความเป็นไทย พัฒนาหลักสูตรตามแนว ปรัชญาการศึกษาใหม่ เช่น วอลดอร์ฟ มอนเตสซอรี นิวโอฮีวแมนนิสต์ Constructionism วิถีพุทธ ฯลฯ และให้ความสำคัญกับหลักสูตรท้องถิ่น

องค์ประกอบ	สถานศึกษาแบบแผนเดิม	นวัตกรรมสถานศึกษาทางเลือก
วิธีการเรียน	เน้นการสอนมากกว่าการเรียนรู้ ครูเป็นศูนย์กลาง เรียนเป็นวิชา ตามตารางสอน อยู่ในห้องเรียน ใช้หนังสือแบบเรียนสื่อการเรียนการสอนเป็นหลัก ผู้เรียนเป็นฝ่ายรับไปตามแผนการสอนของครู	เน้นวิธีการเรียนรู้มากกว่าความรู้ ให้สามารถเลือกใช้และก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของความรู้ ผู้เรียนสร้างทางเลือกและวิธีการเรียนรู้ของตัวเองได้ มีความสุขในการเรียนจนเกิดความรักที่จะเรียนรู้ทั้งสิ่งที่ชอบใจและไม่ชอบใจ เกิดความสามารถที่จะเรียนรู้ได้ด้วยตัวเองและเรียนรู้ต่อเนื่องไปตลอดชีวิต
การวัดและการประเมินผล	ยึดมาตรฐานกลาง เพื่อคัดคนเก่งทางเทคนิควิชาการ จึงกลายเป็นระบบการแข่งขันกวดวิชา มุ่งแสวงหาความสำเร็จส่วนตัว และทำลายความมั่นใจของคนที่มีศักยภาพด้านอื่น ๆ ที่แตกต่างจากมาตรฐานกลาง	เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องให้เห็นพัฒนาการตามสภาพจริง ผลของการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในตัวผู้เรียน อย่างตระหนักในความแตกต่างกันของทักษะ ปัญญา ความถนัด ความสามารถ ความสนใจตามธรรมชาติของตัวผู้เรียน โดยใช้วิธีการและเครื่องมือที่หลากหลาย ทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล/กลุ่ม สร้างโอกาสให้ทุกคนสามารถที่จะประสบความสำเร็จทางการศึกษาได้เสมอกัน
การบริหาร	เป็นสถานศึกษาของรัฐหรือในกำกับของรัฐ ภายใต้การควบคุมทั้งในทางวิชาการ มาตรฐาน การวัดและประเมินผล การบริหารงานบุคคล และงานอื่น ๆ	กระจายอำนาจให้สถานศึกษามีฐานะเป็นนิติบุคคลอย่างแท้จริง มีอิสระทั้งในทางวิชาการและการบริหารจัดการอื่น ๆ เปลี่ยนบทบาทของรัฐไปมุ่งการส่งเสริม สนับสนุน และกำกับคุณภาพตามมาตรฐานขั้นต่ำ

ที่มา: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2558)



### 2.6.6 สรุปความแตกต่างระหว่างโรงเรียนในระบบทั่วไปกับโรงเรียนทางเลือก

จากการทบทวนวรรณกรรมสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างโรงเรียนในระบบทั่วไปกับโรงเรียนทางเลือกได้ ดังนี้

#### ตารางที่ 3 แสดงสรุปแนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างโรงเรียนในระบบทั่วไปกับโรงเรียนทางเลือก

นักวิชาการ	แนวคิดเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างโรงเรียนในระบบทั่วไปกับโรงเรียนทางเลือก
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2558)	ได้นำเสนอองค์ประกอบที่บ่งชี้ถึงการเป็นสถานศึกษาทางเลือกในบริบทของประเทศไทยไว้ 5 ประการ ได้แก่ (1) ปรัชญาและจุดมุ่งหมาย (2) หลักสูตร (3) วิธีการเรียน (4) การวัดและการประเมินผล และ (5) การบริหาร
สุชาติ จักรพิสุทธิ และคณะ (2548)	โรงเรียนที่จัดหลักสูตรหรือกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากโรงเรียนตามแนวกระแสหลักทั่วไป เน้นนวัตกรรมการเรียนรู้ การทดลองปฏิบัติหรือประสบการณ์ กล่าวคือ มีแนวคิดและกระบวนการที่แตกต่าง รวมถึงเจตนารมณ์ในการจัด วิธีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากโรงเรียนตามแนวกระแสหลักทั่วไป

### 2.7 แนวคิดเรื่องตัวแบบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559) ได้นำเครื่องมือพัฒนาคุณภาพที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลว่าเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล นั่นคือ **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ** หรือ **Education Criteria for Performance Excellence (EdPEX)** ซึ่งจัดทำขึ้นโดยอาศัยค่านิยมหลักและแนวคิดต่าง ๆ 11 ข้อ ดังต่อไปนี้ (1) มุมมองเชิงระบบ (2) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ (3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน (4) การให้ความสำคัญกับคน (5) การเรียนรู้ระดับองค์การและความคล่องตัว (6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ (7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม (8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง (9) ความรับผิดชอบต่อสังคม (10) จริยธรรมและความโปร่งใส และ (11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์

EdPex เป็นเกณฑ์ที่สามารถนำมาเป็นกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศได้อย่างก้าวกระโดด โดยแปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence

Framework 2015-2016 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย และสถาบันการศึกษาสามารถใช้เป็นกรอบในการพัฒนา เพื่อก้าวสู่ความเป็นสถาบันชั้นนำในระดับนานาชาติได้

### รูปภาพที่ 8 แสดงโครงสร้างองค์กรตามเกณฑ์ EdPex



#### ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2559)

โดยการนำเกณฑ์นี้ไปใช้นั้นจะช่วยให้สามารถประเมินได้อย่างรอบด้านว่าขณะนี้องค์กรอยู่ในตำแหน่งใด และต้องการมุ่งไปที่ใด เกณฑ์นี้จะช่วยให้มีเครื่องมือในการตรวจสอบระบบบริหารงานทุกภาคส่วน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงภาพโดยรวมขององค์กร เกณฑ์ EdPex เป็นชุดของคำถามเกี่ยวกับเรื่องสำคัญ 7 ด้านในการบริหารและดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) ระบบปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ ซึ่งเกณฑ์ EdPex ทั้ง 7 หมวดประกอบด้วยหัวข้อและประเด็นต่าง ๆ ที่ควรพิจารณา ดังนี้

#### 2.7.1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กรนี้ จะถามถึงการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงในการชี้แนะและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน การกำกับดูแลขององค์กร และวิธีการที่องค์กรใช้เพื่อบรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม กฎหมาย และจริยธรรม รวมทั้งวิธีการสนับสนุนชุมชน

### 2.7.1.1 การนำองค์การโดยผู้บริหารระดับสูง: ผู้บริหารระดับสูงนำองค์การอย่างไร

ในประเด็นนี้ ให้อธิบายถึงวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงชี้นำ และทำให้องค์การมีความยั่งยืน วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงสร้างบรรยากาศเพื่อทำให้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นมีความผูกพันกับองค์การ เพื่อสร้างนวัตกรรมและทำให้มีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **1) คำถามด้านวิสัยทัศน์ ค่านิยม และพันธกิจ** ตัวอย่างคำถามเช่น ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมขององค์การ เพื่อให้ทราบว่าผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์และค่านิยมดังกล่าวโดยผ่านระบบการนำองค์การไปสู่บุคลากร รวมทั้งผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่น และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ๆ อย่างไร การดำเนินการของผู้บริหารระดับสูงสะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่มีต่อค่านิยมดังกล่าวขององค์การอย่างไร **2) คำถามด้านการสื่อสารและผลการดำเนินการขององค์การ** ตัวอย่างคำถามเช่น ผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุพันธกิจขององค์การ เพื่อให้ทราบว่าผู้บริหารระดับสูงดำเนินการอย่างไร เพื่อให้มุ่งเน้นการปฏิบัติซึ่งทำให้มีการปรับปรุงผลการดำเนินการเกิดนวัตกรรมและการเสี่ยงในเรื่องที่น่าลงทุน และบรรลุวิสัยทัศน์

### 2.7.1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม: องค์การดำเนินการอย่างไรในเรื่องการกำกับดูแล และทำให้บรรลุผลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

ในประเด็นนี้ ให้อธิบายถึงแนวทางที่องค์การใช้เพื่อให้เกิดการกำกับดูแล และแนวทางการปรับปรุงระบบการนำองค์การ อธิบายวิธีการที่องค์การสร้างความมั่นใจว่ามีการดำเนินการอย่างถูกต้องตามกฎหมายและมีจริยธรรม สนองต่อความรับผิดชอบต่อสังคมที่องค์การพึงมี และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **1) คำถามด้านการกำกับดูแลขององค์การ** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์การทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่ามีการกำกับดูแลอย่างมีความรับผิดชอบ เพื่อให้ทราบว่าองค์การดำเนินการอย่างไรในการทบทวนและทำให้องค์การประสบความสำเร็จในเรื่องต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น ภาวะรับผิดชอบต่อในการกระทำของคณะผู้บริหาร ภาวะรับผิดชอบต่อกลยุทธ์ที่กำหนด ภาวะรับผิดชอบด้านการเงิน ความโปร่งใสในการดำเนินการ เป็นต้น **2) คำถามด้านพฤติกรรมที่กฎหมาย และมีจริยธรรม** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์การได้คาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มีต่อหลักสูตรและบริการ ตลอดจนการปฏิบัติการต่าง ๆ ขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร เพื่อให้ทราบว่าองค์การดำเนินการอย่างไร ในกรณีที่หลักสูตรและบริการ และการปฏิบัติการขององค์การ มีผลกระทบในเชิงลบต่อสังคม หรือในการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความกังวลของสังคมที่มี

ต่อหลักสูตรและบริการ ตลอดจนการปฏิบัติการขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงในการเตรียมการเชิงรุก ในประเด็นข้อกังวลและผลกระทบดังกล่าว **3) คำถามด้านความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์การดำเนินการอย่างไรในการสนับสนุนและสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนที่สำคัญอย่างจริงจัง เพื่อให้ทราบว่าชุมชนใดคือชุมชนที่สำคัญขององค์การ องค์การมีวิธีการกำหนดชุมชนดังกล่าวอย่างไร และกำหนดเรื่องที่ต้องดำเนินการจะเข้าไปมีส่วนร่วม รวมถึงเรื่องที่สามารถใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่จากสมรรถนะหลักขององค์การ ผู้นำระดับสูง ได้ร่วมกับบุคลากรขององค์การในการพัฒนาชุมชนดังกล่าวอย่างไร

## 2.7.2 กลยุทธ์

หมวดกลยุทธ์นี้ จะถามว่าองค์การจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมทั้งแผนปฏิบัติการ และนำแผนไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนแผน และวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแผนอย่างไร

### 2.7.2.1 การจัดทำกลยุทธ์: องค์การจัดทำกลยุทธ์อย่างไร

ในประเด็นนี้ ให้อธิบายการสร้างกลยุทธ์ขององค์การ ที่ให้ความสำคัญต่อความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และเสริมสร้างความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์และโอกาสเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งอธิบายวิธีการที่องค์การใช้ตัดสินใจเกี่ยวกับระบบงานที่สำคัญ ให้สรุบบางงานที่สำคัญ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ และเป้าประสงค์ที่เกี่ยวข้อง โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **1) คำถามด้านกระบวนการจัดทำกลยุทธ์** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์การมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบว่าขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้างและผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง กรอบเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคือเท่าใด ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้พิจารณากรอบเวลาดังกล่าวอย่างไร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้นำประเด็นการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม และการจัดลำดับความสำคัญของโครงการริเริ่มที่นำไปสู่ความเปลี่ยนแปลง ความคล่องตัวขององค์การ รวมถึงความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการ มาพิจารณาอย่างไร **2) คำถามด้านวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์** ตัวอย่างคำถามเช่น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การมีอะไรบ้าง และกำหนดเวลาที่จะบรรลุตามวัตถุประสงค์ เพื่อให้ทราบว่าเป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง มีการเปลี่ยนแปลงใดที่องค์การได้วางแผนไว้ (หากมี) ในด้านหลักสูตรและบริการ ลูกค้า ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือ และการปฏิบัติการขององค์การ

### 2.7.2.2 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ: องค์การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

ในประเด็นนี้ ให้อธิบายวิธีการแปลงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการ สรุปลงแผนปฏิบัติการ วิธีการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ และตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของ ความก้าวหน้า การคาดการณ์ผลการดำเนินการในอนาคตตามตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้สำคัญเหล่านี้ เปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **1) คำถามด้านการจัดทำแผนปฏิบัติการและ นำไปสู่การปฏิบัติ** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์การมีวิธีการในการที่จะนำแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ อย่างไร เพื่อให้ทราบว่าองค์การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่บุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญ และคู่ความร่วมมือที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญอย่างไร องค์การมั่นใจได้อย่างไรว่า ผลลัพธ์ที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีคามยั่งยืน **2) คำถามด้านการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ** กล่าวคือ ในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้มีการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ องค์การมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำ ปรับแผนและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

### 2.7.3 ลูกค้า

หมวดลูกค้านี้ จะถามถึงวิธีการที่องค์การสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น เพื่อความสำเร็จในระยะยาว รวมทั้งวิธีการที่องค์การรับฟังเสียงของลูกค้า สร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น และใช้สารสนเทศดังกล่าวเพื่อปรับปรุงและค้นหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม

#### 2.7.3.1 เสียงของลูกค้า: องค์การมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมสารสนเทศจากผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น

ในประเด็นนี้ ให้อธิบายถึงวิธีการที่องค์การรับฟังผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น และการได้มาซึ่งสารสนเทศเกี่ยวกับความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของกลุ่ม เหล่านั้น โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **1) คำถามด้านการรับฟังผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น** ตัวอย่างคำถาม เช่น องค์การมีวิธีการอย่างไรในการรับฟัง ปฏิสัมพันธ์ และสังเกตผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่นเพื่อให้ได้มาซึ่งสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้ เพื่อให้ทราบว่าวิธีการรับฟังดังกล่าวมีความแตกต่างกันอย่างไร ระหว่างกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น ๆ และองค์การใช้สื่อสังคมออนไลน์ เทคโนโลยีที่ใช้งานบนเว็บ (Web-based technologies) ในการรับฟังอย่างไร รวมถึงองค์การมีวิธีการอย่างไรในการค้นหา ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพหลักสูตรและบริการ การสนับสนุนและการให้บริการ จากผู้เรียน และลูกค้ายุทธศาสตร์อื่นได้อย่างทันที่ **2) คำถามด้านการประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์การมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความผูกพันของผู้เรียนและลูกค้ายุทธศาสตร์อื่น เพื่อให้ทราบว่าวิธีการเหล่านี้มีความ

แตกต่างกันอย่างไรสำหรับแต่ละกลุ่มผู้เรียน กลุ่มลูกค้าอื่น การวัดผลดังกล่าวให้สารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ได้อย่างไรเพื่อตอบสนองให้เกิดความคาดหวังของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและเพื่อรักษาความผูกพันกับกลุ่มดังกล่าวในระยะยาว

### 2.7.3.2 ความผูกพันของลูกค้า: องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มเหล่านั้น

ในประเด็นนี้ ให้อธิบายวิธีการกำหนดหลักสูตรและบริการ และช่องทางการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น รวมทั้งวิธีการจำแนกกลุ่มผู้เรียนและลูกค้า อธิบายวิธีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **1) คำถามด้านหลักสูตรและบริการ รวมทั้งการสนับสนุนผู้เรียนและกลุ่มลูกค้าอื่น** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์การมีวิธีการอย่างไรในการค้นหาความต้องการเกี่ยวกับหลักสูตรและบริการ เพื่อให้ทราบว่าองค์การทำอย่างไรในการค้นหาความต้องการและข้อกำหนดด้านหลักสูตร และบริการจากผู้เรียน ลูกค้ากลุ่มอื่นอย่างไร ในการกำหนดและปรับหลักสูตรและบริการ เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการและทำให้เหนือความคาดหวังของแต่ละกลุ่มผู้เรียน และกลุ่มลูกค้าอื่น รวมถึงในการกำหนดและปรับหลักสูตรและบริการ เพื่อดึงดูดผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ และสร้างโอกาสในการขยายความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นในปัจจุบัน **2) คำถามด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น เพื่อให้ทราบว่าองค์การมีวิธีการอย่างไรในการประชาสัมพันธ์ สร้าง และจัดการความสัมพันธ์กับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเพื่อให้ได้ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และเพื่อจัดการและเสริมสร้างภาพลักษณ์หรือชื่อเสียง (Image Brand) รวมถึงเพื่อรักษาผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นไว้ และสนองความต้องการและทำให้ดีกว่าความคาดหวังของผู้เรียน

### 2.7.4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้

หมวดการวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ นี้ จะถามว่าองค์การเลือกรวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และสินทรัพย์ทางความรู้อย่างไร มีการเรียนรู้และบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างไร นอกจากนี้ยังถามว่าองค์การได้นำผลการทบทวนดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการอย่างไร

#### 2.7.4.1 การวัด วิเคราะห์ และปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์กร

ในประเด็นนี้ ให้อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้วัด วิเคราะห์ ทบทวน ตลอดจนปรับปรุงผลการดำเนินการโดยการใช้ข้อมูลและสารสนเทศในทุกระดับและทุกส่วนงานขององค์กร รวมทั้งใช้ประโยชน์อย่างไร จากข้อมูลเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **1) คำถามด้านการวัดผลการดำเนินการ** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการใช้ข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไรในการเลือก รวบรวม ปรับให้มีความสอดคล้องและบูรณาการข้อมูลและสารสนเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานประจำวัน และผลการดำเนินการโดยรวมขององค์กร รวมถึงติดตามความก้าวหน้าของการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของแผนปฏิบัติการ องค์กรมีตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญอะไรบ้าง รวมทั้งตัวชี้วัดด้านงบประมาณที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาว องค์กรมีการติดตามตัวชี้วัดเหล่านี้บ่อยเพียงใด **2) คำถามด้านการวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถขององค์กร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรใช้ประโยชน์จากตัวชี้วัดผลการดำเนินการที่สำคัญ ค่าเทียบเคียงและข้อมูลลูกค้าในการทบทวนอย่างไร องค์กรใช้วิธีวิเคราะห์อะไรบ้างเพื่อสนับสนุนการทบทวนเหล่านี้ และเพื่อทำให้มั่นใจว่าการสรุปผลนั้นใช้ได้ องค์กรและผู้บริหารระดับสูงใช้การทบทวนเหล่านี้ได้อย่างไร **3) คำถามด้านการปรับปรุงผลการดำเนินการ** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการแบ่งปันวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาว่าหน่วยงานใดหรือกระบวนการใดมีผลการดำเนินการที่โดดเด่น องค์กรมีวิธีการอย่างไร ในการค้นหาวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้และนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร

#### 2.7.4.2 การจัดการความรู้ สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ: องค์กรมีวิธีการอย่างไรในการจัดการสินทรัพย์ทางความรู้ขององค์กร รวมทั้งสารสนเทศ และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศ

ในประเด็นนี้ อธิบายวิธีการจัดการและเพิ่มพูนสินทรัพย์ทางความรู้และวิธีการเรียนรู้ขององค์กร รวมทั้งวิธีการที่ทำให้มั่นใจว่าคุณภาพและความพร้อมของข้อมูลสารสนเทศ ซอฟต์แวร์และฮาร์ดแวร์และโครงสร้างของเทคโนโลยีสารสนเทศตอบสนองต่อความต้องการในการใช้งานของบุคลากร ผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือ ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **1) คำถามด้านความรู้ขององค์กร** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์กรมีวิธีการในการจัดการความรู้อย่างไร เพื่อให้ทราบว่า

องค์การมีวิธีการอย่างไร ในการรวบรวมและถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร ในการผสมผสานและหาความสัมพันธ์ของข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ในการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ ระหว่างองค์การกับผู้เรียน ลูกค้ำกลุ่มอื่น ผู้ส่งมอบ และคู่ความร่วมมือ รวมถึงรวบรวมความรู้และถ่ายทอดความรู้ที่เป็นประโยชน์ไปใช้ในการสร้างนวัตกรรมและในกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2) **คำถามด้านข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยีสารสนเทศ** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์การมีวิธีการจัดการอย่างไรในการทวนสอบและทำให้มั่นใจว่าข้อมูลและสารสนเทศที่ใช้ในองค์การ มีคุณภาพ เพื่อให้ทราบว่าองค์การมีวิธีการอย่างไรในการจัดการข้อมูลและสารสนเทศเชิงอิเล็กทรอนิกส์และในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจว่ามีความแม่นยำ ถูกต้อง สมบูรณ์ เชื่อถือได้และเป็นปัจจุบัน

### 2.7.5 บุคลากร

หมวดบุคลากร จะถามว่าองค์การมีวิธีการอย่างไรในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถ และอัตรากำลัง และการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น หมวดนี้ยังถามถึงวิธีการที่องค์การสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากร เพื่อนำศักยภาพของพวกเขามาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการขององค์การ

#### 2.7.5.1 สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร (Workforce Environment): องค์การมีวิธีการอย่างไรในการสร้างสภาพแวดล้อมด้านบุคลากรที่เกื้อหนุนและมีประสิทธิผล

ในประเด็นนี้ อธิบายวิธีการที่องค์การใช้ในการบริหารขีดความสามารถ และอัตรากำลังเพื่อให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จ โดยอธิบายว่าองค์การดำเนินการอย่างไร เพื่อรักษาบรรยากาศในการทำงานให้เกื้อหนุน และมีความมั่นคงต่อการทำงาน โดยตอบคำถามต่อไปนี้

1) **คำถามด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์การมีวิธีการในการประเมินความต้องการด้านขีดความสามารถของบุคลากร และอัตรากำลังอย่างไร เพื่อให้ทราบว่าองค์การมีวิธีการในการประเมินความต้องการด้านทักษะ สมรรถนะ คุณสมบัติที่ต้องมีการรับรองและระดับกำลังคนที่ต้องมีอย่างไร 2) **คำถามด้านบรรยากาศด้านบุคลากร** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์การดำเนินการอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าสถานที่ทำงานมีสุขภาวะ ความปลอดภัย และมีความสะดวกในการเข้าทำงานของบุคลากร เพื่อให้ทราบว่าองค์การมีตัวชี้วัดและเป้าประสงค์อะไรบ้างในการปรับปรุงสภาพแวดล้อมดังกล่าว ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่แตกต่างกัน มีความแตกต่างที่สำคัญในปัจจัยตัวชี้วัดหรือเป้าหมายเหล่านี้ได้อย่างไร



### 2.7.5.2 ความผูกพันของบุคลากร (Workforce Engagement): องค์การมีวิธีการในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรอย่างไร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น

ในประเด็นนี้ อธิบายวิธีการที่องค์การใช้ในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร และผู้นำ เพื่อให้เกิดผลการดำเนินการที่โดดเด่น รวมถึงวิธีการที่องค์การทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการปรับปรุงและสร้างนวัตกรรม โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **1) คำถามด้านความผูกพันของบุคลากรและผลการปฏิบัติการ** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์การมีวิธีการอย่างไรในการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มีลักษณะการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีผลการดำเนินการที่โดดเด่นและบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ เพื่อให้ทราบว่าองค์การทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าวัฒนธรรมองค์การได้ใช้ประโยชน์จากความหลากหลายของความคิด วัฒนธรรมและวิถีคิดของบุคลากร องค์การเอื้ออำนาจ (empower) ให้กับบุคลากรอย่างไร **2) คำถามด้านการพัฒนาบุคลากรและผู้นำ** ตัวอย่างคำถามเช่น ระบบการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์การสนับสนุนความต้องการขององค์การ และการพัฒนาตามความต้องการของบุคลากร และผู้บริหารอย่างไร เพื่อให้ทราบว่าระบบการเรียนรู้และการพัฒนาได้พิจารณาประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้อย่างไรบ้าง เช่น การให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลัก ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และการบรรลุแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะยาว การสนับสนุนการปรับปรุงผลการดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงขององค์การและการสร้างนวัตกรรม และการถ่ายทอดความรู้จากบุคลากรที่จะลาออกหรือเกษียณอายุ เป็นต้น

### 2.7.6 ระบบปฏิบัติการ

ในหมวดระบบปฏิบัติการนี้ จะถามว่าองค์การมีวิธีการอย่างไรในการออกแบบจัดการปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมในหลักสูตรและบริการ และกระบวนการต่าง ๆ และถามว่ามีวิธีการอย่างไรในการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง

#### 2.7.6.1 กระบวนการทำงาน: องค์การมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงหลักสูตรและบริการและกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร

ในประเด็นนี้ อธิบายวิธีการที่องค์การใช้ในการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงกระบวนการทำงานสำคัญเพื่อส่งมอบหลักสูตรและบริการที่มีคุณค่าสำหรับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง องค์การมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร สรุประบวนการทำงานที่สำคัญขององค์การ โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **1) คำถามด้านการออกแบบหลักสูตร การบริการ และกระบวนการ** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์การมีวิธีการในการออกแบบ

หลักสูตร บริการ และกระบวนการทำงานที่สำคัญเพื่อให้เป็นไปตามข้อกำหนดอย่างไร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรได้นำเทคโนโลยีใหม่ ๆ ความรู้ขององค์กร ความเป็นเลิศด้านหลักสูตรและบริการ คุณค่าในมุมมองของลูกค้า และความคล่องตัวที่อาจจำเป็นต้องมีมาพิจารณาในการออกแบบหลักสูตร บริการ และกระบวนการเหล่านี้อย่างไร **2) คำถามด้านการจัดการกระบวนการ** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์กรมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของผู้เรียน ปรับปรุงหลักสูตรและการบริการ และผลการดำเนินการ เสริมสร้างสมรรถนะหลักขององค์กรและลดความแปรปรวนอย่างไร **3) คำถามด้านการจัดการนวัตกรรม** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์กรมีการจัดการนวัตกรรมอย่างไร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรใช้โอกาสเชิงกลยุทธ์ซึ่งพิจารณาแล้วว่า เป็นความเสี่ยงที่น่าลงทุน (Intelligent Risks) อย่างไร องค์กรได้เตรียมทรัพยากรด้านการเงินและทรัพยากรอื่น ๆ ไว้เพื่อสนับสนุนโอกาสดังกล่าวอย่างไร องค์กรยุติการสนับสนุนเรื่องดังกล่าว ณ เวลาที่เหมาะสมเพื่อนำทรัพยากรไปสนับสนุนโอกาสอื่นที่สำคัญกว่าอย่างไร

#### 2.7.6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ: องค์กรทำให้มั่นใจได้อย่างไรว่าการปฏิบัติการต่าง ๆ มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ

ในประเด็นนี้ อธิบายวิธีการที่องค์กรใช้ในการควบคุมต้นทุน บริหารห่วงโซ่อุปทาน ทำให้สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีการเตรียมพร้อมรับภาวะฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อทำให้มั่นใจว่าระบบปฏิบัติการมีประสิทธิภาพ และส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **1) คำถามด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์กรควบคุมต้นทุนโดยรวมของระบบปฏิบัติการอย่างไร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรดำเนินการอย่างไรในการพิจารณาเวลาการทำงาน การเพิ่มผลผลิตและปัจจัยด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาใช้ในกระบวนการทำงานอย่างไร ในการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดหรือการทำงานซ้ำ รวมถึงในการลดต้นทุนในการตรวจสอบ การทดสอบ และการตรวจติดตามกระบวนการหรือผลการดำเนินการ **2) คำถามด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์กรมีการจัดการห่วงโซ่อุปทานอย่างไร เพื่อให้ทราบว่าองค์กรดำเนินการอย่างไร ในการคัดเลือกผู้ส่งมอบ และทำให้มั่นใจว่ามีคุณสมบัติและอยู่ในสถานะที่ไม่เพียงตอบสนองต่อความต้องการของการปฏิบัติการเท่านั้น แต่ยังสามารถยกระดับผลการดำเนินการขององค์กร และเพิ่มความพึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น และในการวัดและประเมินผลการดำเนินการของผู้ส่งมอบ รวมถึงการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อช่วยให้ผู้ส่งมอบนำไปใช้ปรับปรุง เป็นต้น **3) คำถามด้านการเตรียมพร้อมด้านความปลอดภัยและภาวะฉุกเฉิน** ตัวอย่างคำถามเช่น องค์กรดูแลให้มีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติการที่ปลอดภัยได้อย่างไร เพื่อให้ทราบว่าระบบความปลอดภัยขององค์กรได้ครอบคลุมตั้งแต่การป้องกันอุบัติเหตุ การตรวจสอบ การวิเคราะห์หาสาเหตุของความไม่ปลอดภัย และการกู้คืนสู่สภาพเดิมอย่างไร

### 2.7.7 ผลลัพธ์

ในหมวดของผลลัพธ์นี้ จะถามถึงผลการดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์การ ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านกระบวนการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและการกำกับดูแล และผลลัพธ์ด้านงบประมาณ หมวดนี้ถามจะถึงระดับผลการดำเนินการที่เปรียบเทียบกับคู่แข่งและสถาบันการศึกษาที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรและบริการในลักษณะเดียวกัน

#### 2.7.7.1 ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านกระบวนการ: ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลของกระบวนการเป็นอย่างไร

ในประเด็นนี้ สรุปลงผลลัพธ์ที่สำคัญด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการ ให้รวมผลลัพธ์ของกระบวนการที่ตอบสนองโดยตรงต่อผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นตามพันธกิจหลักขององค์การ และที่มีผลกระทบต่อระบบปฏิบัติการและห่วงโซ่อุปทาน โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **1) คำถามด้านผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนและด้านบริการที่มุ่งเน้นลูกค้า** ตัวอย่างคำถามเช่น ผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน และกระบวนการที่ตอบสนองผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร เพื่อให้ทราบว่าระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของการเรียนรู้ของผู้เรียนและผลการดำเนินการของกระบวนการต่าง ๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้องโดยตรงกับผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร ผลลัพธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์การอื่น ๆ ที่มีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น **2) คำถามด้านผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการทำงาน** ตัวอย่างคำถามเช่น ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการคืออะไร เพื่อให้ทราบว่าระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านปฏิบัติการของกระบวนการทำงานและกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญคืออะไร ทั้งนี้ ให้รวมถึงผลลัพธ์ด้านผลิตภาพ รอบเวลา และตัวชี้วัดอื่น ๆ ด้านประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการผลลัพธ์ดังกล่าวเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์การอื่น ๆ ที่มีกระบวนการคล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างกระบวนการชนิดต่าง ๆ **3) คำถามด้านผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทาน** ตัวอย่างคำถามเช่น ผลลัพธ์ด้านการจัดการห่วงโซ่อุปทานคืออะไร เพื่อให้ทราบว่าผลลัพธ์ของตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านห่วงโซ่อุปทาน รวมทั้งผลลัพธ์ที่ช่วยส่งเสริมให้ผลการดำเนินการขององค์การดีขึ้นคืออะไร

### 2.7.7.2 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า: ผลลัพธ์การดำเนินงานด้านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นอย่างไร

ในประเด็นนี้ ให้สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นขององค์กร รวมทั้งความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ ความผูกพัน โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **คำถามด้านผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น** ตัวอย่างคำถามเช่น ผลลัพธ์ด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร เพื่อให้ทราบว่าผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มด้านความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นเป็นอย่างไร ให้เปรียบเทียบผลลัพธ์ขององค์กรกับระดับความพึงพอใจของผู้เรียน และลูกค้ากลุ่มอื่นของคู่แข่งและองค์กรอื่นที่จัดหลักสูตรและบริการที่คล้ายคลึงกัน ผลลัพธ์เหล่านี้แตกต่างกันอย่างไรระหว่างหลักสูตรและบริการ กลุ่มของผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น

### 2.7.7.3 ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร: ผลลัพธ์การดำเนินการด้านการมุ่งเน้นบุคลากรขององค์กรมีอะไรบ้าง

ในประเด็นนี้ ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ รวมถึงผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันของบุคลากร โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **คำถามด้านผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร** ตัวอย่างคำถามเช่น ผลลัพธ์ด้านอัตราการกำลังและขีดความสามารถของบุคลากรคืออะไร เพื่อให้ทราบว่าผลลัพธ์ด้านอัตราการกำลังและขีดความสามารถ รวมถึงจำนวนของบุคลากร และทักษะที่เหมาะสมหรือไม่ อย่างไร และผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดที่สำคัญด้านอัตราการกำลังและขีดความสามารถของบุคลากร ซึ่งรวมถึงทักษะที่จำเป็น และจำนวนบุคลากรที่มีในแต่ละระดับ ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามความหลากหลายของบุคลากร ตามกลุ่ม ประเภทของบุคลากรอย่างไร

### 2.7.7.4 ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรและการกำกับดูแล: ผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูง และการกำกับดูแลมีอะไรบ้าง

ในประเด็นนี้ ให้สรุปผลลัพธ์ด้านการนำองค์กรที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงและการกำกับดูแล รวมทั้งการระมัดชอบด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญ รวมทั้งการบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **คำถามด้านผลลัพธ์ด้านการนำองค์กร การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อสังคม** ตัวอย่างคำถามเช่น ผลลัพธ์ด้านการสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นคืออะไร เพื่อให้ทราบว่าผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มสำหรับตัวชี้วัด

และตัวบ่งชี้ที่สำคัญที่แสดงถึงการที่ผู้นำสื่อสารและสร้างความผูกพันกับบุคลากร ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น เพื่อนำวิสัยทัศน์และค่านิยมไปสู่การปฏิบัติ สนับสนุนให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง และมุ่งเน้นการปฏิบัติผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามหน่วยงาน กลุ่มผู้เรียน และลูกค้ำกลุ่มอื่นอย่างไร

**2) คำถามด้านผลลัพธ์ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ** ตัวอย่างคำถามเช่น ผลลัพธ์ด้านการบรรลุกลยุทธ์ขององค์การและแผนปฏิบัติการคืออะไร เพื่อให้ทราบว่าผลลัพธ์ของความสำเร็จตามตัวชี้วัดและตัวบ่งชี้ที่สำคัญในการบรรลุกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการขององค์การคืออะไร ผลลัพธ์ด้านการสร้างและเสริมสมรรถนะหลักขององค์การให้มีความแข็งแกร่งขึ้น และผลลัพธ์ด้านความเสี่ยงที่นำลงทุน คืออะไร

#### 2.7.7.5 ผลลัพธ์ด้านงบประมาณ: ผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณขององค์การเป็นอย่างไร

ในประเด็นนี้ ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการด้านงบประมาณขององค์การ โดยตอบคำถามต่อไปนี้ **คำถามด้านผลลัพธ์ด้านงบประมาณ** ตัวอย่างคำถามเช่น วัตถุประสงค์ของการดำเนินการด้านงบประมาณคืออะไร เพื่อให้ทราบว่าระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านงบประมาณและการเงิน รวมถึงตัวชี้วัดเชิงรวม (Aggregate measures) ของการควบคุมต้นทุน ความมั่นคงทางการเงิน (Financial viability) หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณ (Budgetary performance) ผลลัพธ์เหล่านี้มีความแตกต่างตามกลุ่มและประเภทของผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่นอย่างไร

### 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งประเด็นในการทบทวนออกเป็น 3 ประเด็น ได้แก่ (1) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ (2) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทางเลือก (3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหารการศึกษาตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

#### 2.8.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติมีผู้ศึกษาเป็นจำนวนมาก โดยตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายด้านการศึกษาไปปฏิบัติที่น่าสนใจ ได้แก่ งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” ของพุลย์ชัย ยาวีราช (2550), งานวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงาน” ของอรรมณี สุนทรนนท์ (2552), งานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์พัฒนาพหุตินิสัยไปปฏิบัติ” ของวรัญญา รังสีวณิชอรุณ

(2555) และงานวิจัยเรื่อง “ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำเอานโยบายจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์พกพาไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร” ของวัชรพล คัคโคณาส (2556) ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของแต่ละงานได้ดังนี้

พลุ้ยชัย ยาวีราช (2550) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันและปัญหาของการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ คือ การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติยังขาดกระบวนการที่เป็นแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ซึ่งยุทธศาสตร์หรือแนวทางสู่ความสำเร็จในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติที่สำคัญ คือ ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วม และยุทธศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์ งานวิจัยนี้จึงเสนอรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นรูปแบบในเชิงกระบวนการและยุทธศาสตร์ ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นกระบวนการในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติสำหรับสถานศึกษา 7 ขั้นตอน ได้แก่ การตีความนโยบาย การวางแผน การจัดองค์การ การจัดหา/ระดมทรัพยากร การดำเนินงาน การประเมินผล และการสร้างความต่อเนื่อง ส่วนที่สองคือยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จที่มีความสัมพันธ์กับกระบวนการทุกขั้นตอน

สำหรับอรมนี สุนทรนนท์ (2552) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “ทัศนคติของผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงาน” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความสำคัญของปัจจัยด้านทัศนคติ จิตใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติทั้งที่อยู่ในหน่วยงานหรือองค์กร ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ร่วมนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากในการส่งผลต่อการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ โดยอาศัยกรอบแนวคิดของทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของนักทฤษฎีคือ แวน มิเตอร์ และแวน ฮอร์น มาใช้ และได้เลือกนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานในขอบเขตของการนำนโยบายมาปฏิบัติร่วมกัน ระหว่างกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและสถานประกอบการเอกชน เป็นตัวอย่างในการศึกษาวิจัย โดยการวิจัยในส่วนของการวิจัยเชิงคุณภาพ ข้อมูลได้มาจากการสังเกตการณ์ และสัมภาษณ์เชิงลึกข้าราชการกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและผู้ประกอบการหรือเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายการพัฒนาฝีมือแรงงานไปปฏิบัติของสถานประกอบการเอกชนในธุรกิจ อุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และการบริการในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ผสมผสานกับการวิจัยเชิงปริมาณโดยการทำแบบสอบถามกลุ่มสถานประกอบการเอกชน จำนวน 400 แห่ง จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เชิงตรรกะ การวิเคราะห์หาการกระจายของข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ความถดถอยโลจิสติก ซึ่งผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยทัศนคติ ความคิดอ่าน และจิตใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่มี

ความสำคัญมาก และมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งการนำนโยบายไปปฏิบัติของกรมพัฒนาฝีมือแรงงานและสถานประกอบการ เนื่องจากพบว่า ปัจจัยทัศนคติ ความคิดอ่าน และจิตใจของผู้นำนโยบายไปปฏิบัตินี้ เป็นลักษณะภายในของตัวผู้ปฏิบัติทุกคนก่อนที่จะสื่อการกระทำออกมาภายนอกโดยตรง และเป็นปัจจัยที่มักจะได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยอื่น ๆ ค่อนข้างมาก ก่อนที่จะส่งผลการปฏิบัติ และยังพบว่าทุกปัจจัยตามกรอบแนวคิดมีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยปัจจัยเสี่ยงที่มีอิทธิพลต่อการเกิดโอกาสในการนำนโยบายไปปฏิบัติของผู้ปฏิบัติ ได้แก่ ปัจจัยมาตรฐานและทรัพยากรของนโยบาย และปัจจัยลักษณะองค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ตามลำดับ

ในขณะที่ วรรณญา รังสีวนิชอรุณ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง **“ปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์พัฒนาพฤตินิสัยไปปฏิบัติ”** มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์พัฒนาพฤตินิสัยไปปฏิบัติ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือเจ้าหน้าที่ จำนวน 189 คน จากเรือนจำ/ทัณฑสถาน 15 แห่ง โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ จำนวน 4 คน ข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมนำมาวิเคราะห์โดยใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า (1) เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในเรือนจำ/ทัณฑสถานต่างกันมีความเห็นต่อปัจจัยด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์พัฒนาพฤตินิสัย และปัจจัยด้านจิตใจและทัศนคติของผู้ต้องขังไม่แตกต่างกัน ยกเว้นความเห็นต่อปัจจัยด้านความเพียงพอของทรัพยากรในหน่วยงาน ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถและทัศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานที่แตกต่างกัน รวมทั้งผลของการนำยุทธศาสตร์พัฒนาพฤตินิสัยไปปฏิบัติก็แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (2) ปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์พัฒนาพฤตินิสัยไปปฏิบัติ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยด้านความเพียงพอของทรัพยากรในหน่วยงาน ปัจจัยด้านความรู้ความสามารถและทัศนคติของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงาน และปัจจัยด้านจิตใจและทัศนคติของผู้ต้องขัง ยกเว้นปัจจัยด้านความชัดเจนของยุทธศาสตร์พัฒนาพฤตินิสัย ที่ไม่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์พัฒนาพฤตินิสัยไปปฏิบัติที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ซึ่งปัจจัยทั้ง 5 ประการร่วมกันสามารถพยากรณ์ถึงการนำยุทธศาสตร์พัฒนาพฤตินิสัยไปปฏิบัติได้ร้อยละ 62.5

นอกจากนี้ วัชรพล คัคโนภาส (2556) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง **“ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำเอานโยบายจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์พกพาไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร”** มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงระดับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งในหน่วยงานหรือองค์การทั้งภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องที่นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยอาศัยกรอบแนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติซึ่งได้จากการ

สังเคราะห์ตัวแบบทางทฤษฎีการนำนโยบายไปปฏิบัติของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย มาใช้ในการศึกษา และได้เลือกเอานโยบายจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์พกพาเป็นตัวอย่างในการศึกษาวิจัย โดยในส่วนของกรวิจัยเชิงคุณภาพ จะเก็บข้อมูลจากการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการและผู้บริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับนโยบายจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์พกพา และผสมผสานกับการวิจัยเชิงปริมาณที่เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็นครูที่จัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์พกพาในโรงเรียนซึ่งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานครจำนวน 337 คน จากนั้นนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้หลักการวิเคราะห์เชิงตรรกะ (Analysis induction) การวิเคราะห์หาการกระจายของข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้การวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์ด้วยสถิติวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression analysis) โดยผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำและปัจจัยนโยบาย เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์และมีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อการนำนโยบายจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์พกพาไปปฏิบัติ เนื่องจากปัจจัยนโยบายเป็นปัจจัยที่กำหนดมาตรฐานและวัตถุประสงค์ของนโยบาย และปัจจัยภาวะผู้นำจะเป็นปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติตามมาตรฐานของนโยบายอันจะก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบาย นอกจากนี้ยังพบว่า ปัจจัยการสื่อสารปัจจัยลักษณะองค์การ และปัจจัยทรัพยากร เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์อันจะก่อให้เกิดโอกาสในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตามลำดับ

## 2.8.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทางเลือก

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทางเลือกมีจำนวนไม่มากนัก สำหรับงานที่น่าสนใจ ได้แก่ งานวิจัยเรื่อง “โรงเรียนทางเลือกกับทางเลือกในการศึกษาของประชาชน” ของปกป้อง จันวิทย์และสุนทร ตันมันทอง (2554), งานวิจัยเรื่อง “การศึกษาการจัดการเรียนการสอนและประสิทธิผลของโรงเรียนทางเลือก” ของนริศรา จริยะพันธุ์ (2555), งานวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และแนวคิดการศึกษามนุษยนิยม” ของจรีพร นาคสัมฤทธิ์ (2555), งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก” ของภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย (2555) และงานวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถของพลเมืองปัจเจกชนนิยม” ของวัชร จตุพร (2559) ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของแต่ละงานได้ดังนี้

ปกป้อง จันวิทย์และสุนทร ตันมันทอง (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “โรงเรียนทางเลือกกับทางเลือกในการศึกษาของประชาชน” ซึ่งงานวิจัยชิ้นนี้พยายามตอบคำถามว่า โรงเรียน



ทางเลือกสามารถเป็นทางเลือกในการศึกษาของประชาชนในวงกว้างได้เพียงใด โดยมุ่งสำรวจสถานะของโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยในด้านต่าง ๆ เช่น รูปแบบการดำเนินงาน จำนวนนักเรียนและเป้าหมาย จำนวนและคุณภาพของครูผู้สอน นวัตกรรมการเรียนการสอน ทรัพยากรสำคัญในการดำเนินการ ค่าธรรมเนียมที่จัดเก็บจากนักเรียน โอกาสในการเข้าถึงของคนกลุ่มต่าง ๆ และผลการสอบของนักเรียน เป็นต้น นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังวิเคราะห์การทำงานของโรงเรียนทางเลือกในสามมิติสำคัญ ได้แก่ ความเป็นอิสระ (Autonomy) ความรับผิดชอบ (Accountability) และนวัตกรรมการเรียนการสอน (Innovation) รวมทั้งความท้าทายในการขยายโรงเรียนทางเลือกให้เป็นทางเลือกของประชาชนในวงกว้าง และข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ในมิติความเป็นอิสระ พบว่า ความเป็นอิสระจากกลไกของรัฐของโรงเรียนทางเลือกแบ่งได้เป็น 3 ส่วนได้แก่ ความเป็นอิสระด้านการบริหารจัดการ ความเป็นอิสระด้านการเงิน ความเป็นอิสระด้านการเรียนการสอน (1) ความเป็นอิสระด้านการบริหารจัดการ พิจารณาได้จากสังกัดของโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนทางเลือกส่วนใหญ่อยู่ภายใต้สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ดังนั้น กฎกติกาหลักที่กำกับดูแลโรงเรียนทางเลือกก็คือ พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 ซึ่งกำหนดกติกาของโรงเรียนเอกชนในการจัดการศึกษา เช่น การดำรงสถานะเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและตำแหน่งอื่น ๆ แต่นโยบายและแนวทางการบริหารโรงเรียนยังเป็นอำนาจหน้าที่ของโรงเรียนเป็นหลัก ในแง่นี้ โรงเรียนทางเลือกกลุ่มนี้จึงมีความเป็นอิสระในทำนองเดียวกับโรงเรียนเอกชนในระบบทั่วไป แต่เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนรัฐซึ่งนโยบายสำคัญ เช่น การว่าจ้างครูหรือการรับนักเรียนขึ้นอยู่กับหน่วยงานส่วนกลาง รวมทั้งหน่วยงานในเขตพื้นที่ โรงเรียนทางเลือกกลุ่มนี้จึงมีอิสระในการบริหารจัดการสูงกว่าโรงเรียนรัฐ (2) ในด้านความเป็นอิสระด้านการเงิน พบว่า กลุ่มโรงเรียนทางเลือกที่รับเงินอุดหนุนรายบุคคลจากรัฐมีความเป็นอิสระด้านการเงินไม่มาก แตกต่างจากกลุ่มโรงเรียนทางเลือกที่ไม่รับเงินอุดหนุนดังกล่าว เนื่องจากการรับเงินอุดหนุนรายบุคคลจากรัฐมีข้อผูกพันที่สำคัญตามมาข้อหนึ่ง นั่นคือ การกำหนดเพดานค่าธรรมเนียมการเรียนในช่วงชั้นต่าง ๆ ภายใต้อัตราฐานว่า โรงเรียนเอกชนมีต้นทุนต่อหัวในการดำเนินการเท่ากับโรงเรียนรัฐ โรงเรียนเอกชนไม่สามารถเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาเพิ่มเติมได้เกินส่วนต่างระหว่างต้นทุนต่อหน่วยของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กับเงินอุดหนุนทั้งหมดที่ตนได้รับจากรัฐ และ (3) ในด้านความเป็นอิสระในการจัดการเรียนการสอน งานศึกษาขององค์การเพื่อความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (OECD) ในปี 2011 พบว่าโรงเรียนที่มีความเป็นอิสระในการเรียนการสอนและการประเมินผลนักเรียนมีแนวโน้มที่นักเรียนจะมีผลการเรียนดีขึ้น ยิ่งสำหรับโรงเรียนทางเลือกซึ่งต้องการพื้นที่ของตัวเองโดยเฉพาะในด้านการออกแบบการเรียนการสอนที่ตรงกับแนวทางการศึกษาของตนและยืดหยุ่นต่อธรรมชาติการ

เรียนรู้ของเด็กที่แตกต่างกันด้วยแล้ว ความเป็นอิสระด้านการจัดการเรียนการสอนเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญยิ่ง ที่ผ่านมารองเรียนทางเลือกในประเทศไทยมีความเป็นอิสระในด้านการเรียนการสอนในระดับหนึ่ง จึงสามารถจัดการศึกษาที่แตกต่างจากระบบการศึกษากระแสหลักมาได้จนถึงปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม โรงเรียนทางเลือกยังเผชิญข้อจำกัดที่ส่งผลต่อความเป็นอิสระในการจัดการเรียนการสอน เช่น การถูกบังคับให้ต้องอยู่ภายใต้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น

ในมิติความรับผิดชอบ พบว่า ความรับผิดชอบของโรงเรียนต่อผู้ปกครองแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่ (1) ความรับผิดชอบสายยาว “ผู้ปกครอง-รัฐบาล-โรงเรียน-ครู” (long-route of accountability) ซึ่งโรงเรียนรับผิดชอบต่อผู้ปกครองผ่านกลไกทางการเมือง เช่น รัฐบาล (กระทรวงศึกษาธิการ) โดยผู้ปกครองไม่สามารถให้คุณหรือลงโทษแก่โรงเรียนได้โดยตรง แต่ต้องผลักดันและตรวจสอบโรงเรียนผ่านหน่วยงานภาครัฐเพื่อให้กำหนดนโยบายและงบประมาณ และบริหารจัดการโรงเรียนให้เป็นไปในแนวทางที่ตอบสนองต่อผู้ปกครองอีกทอดหนึ่ง และ (2) ความรับผิดชอบสายสั้น “ผู้ปกครอง-โรงเรียน-ครู” (short-route of accountability) ซึ่งโรงเรียนรับผิดชอบต่อผู้ปกครองผ่านกลไกตลาดหรือการจ่ายค่าธรรมเนียม ทำให้ผู้ปกครองสามารถให้คุณให้โทษแก่โรงเรียนได้โดยตรงในกรณีที่โรงเรียนไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ผู้ปกครองต้องการ เช่น การย้ายนักเรียนออกจากโรงเรียนทำให้รายรับจากค่าธรรมเนียมลดลง ทำให้โรงเรียนมีแนวโน้มที่จะพัฒนาคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียน

อีกมิติหนึ่งของโรงเรียนทางเลือกที่สำคัญก็คือ นวัตกรรมการเรียนการสอน ซึ่งประกอบไปด้วยฐานคิดและปรัชญา วิธีการเรียนการสอน และทรัพยากรสำคัญในการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไป นวัตกรรมการเรียนการสอนของโรงเรียนทางเลือกก่อรูปบนฐานคิดและปรัชญาการศึกษาสำนักต่าง ๆ เช่น มอนเตสซอรี (Montessori) วอลดอร์ฟ (Waldorf) ซัมเมอร์ฮิลล์ (Summerhill) เป็นต้น การศึกษาเหล่านี้อาจมีจุดเน้นและเนื้อหากระบวนการแตกต่างกัน แต่จุดร่วมประการหนึ่งก็คือ ธรรมชาติของมนุษย์มีความหลากหลาย การศึกษาเรียนรู้จึงต้องมีความหลากหลายและยึดเอาผู้เรียนเป็นศูนย์กลางตามไปด้วย ซึ่งเป็นการเปิดพื้นที่ให้โรงเรียนทางเลือกสามารถทดลองและผลิตรีธีการการเรียนการสอนใหม่ ๆ ได้ตลอดเวลา รูปธรรมของการนำปรัชญาการศึกษาดังกล่าวมาปรับใช้แตกต่างจากสาระ รูปแบบการเรียนการสอน และการประเมินผลที่คุ้นเคยในโรงเรียนทั่วไป ดังนี้ (1) ในด้านสาระการเรียนรู้ กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนทางเลือกจัดสาระที่ไม่ยึดติดกับกลุ่มสาระวิชาหลัก 8 กลุ่ม เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ภาษาไทย เป็นต้น แต่พยายามจัดสาระตามธรรมชาติการเรียนรู้ของเด็กและบูรณาการสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เข้าด้วยกัน รวมทั้งเน้นการประยุกต์ใช้กับชีวิตจริง (2) ในด้านวิธีการเรียนการสอน กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนทางเลือกมีวิธีการ

เรียนการสอนที่เน้นให้นักเรียนเรียนรู้นอกสถานที่และนักเรียนทำงานร่วมกับเพื่อนในชั้นมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การบรรยายวิชาแบบบูรณาการ การทำโครงการและค้นคว้าด้วยตนเอง การให้นักเรียนต่างอายุเรียนร่วมชั้น และนักเรียนมีสิทธิ์เลือกหัวข้อเรียน (3) ในด้านการประเมินผล กลุ่มตัวอย่างโรงเรียนทางเลือกให้ความสำคัญกับการประเมินผลนักเรียนที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไป กล่าวคือ ใช้ข้อสอบปรนัยน้อยที่สุด แต่เน้นให้ครูเป็นผู้ประเมินพัฒนาการการเรียนรู้ของนักเรียนมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การประเมินจากโครงการงานและข้อสอบอัตนัย โดยในการสอบวัดผลดังกล่าว ข้อสอบจะเน้นไปที่การประยุกต์ใช้ รวมถึงผสมผสานการประยุกต์ใช้กับการบูรณาการ และ (4) ในด้านทรัพยากรการศึกษา การจัดการเรียนการสอนในลักษณะพิเศษข้างต้นทำให้โรงเรียนทางเลือกจำเป็นต้องมีทรัพยากรพื้นฐานที่สำคัญมากกว่าโรงเรียนทั่วไปเพื่อให้การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นไปตามปรัชญาการศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนทางเลือกที่ศึกษาพบว่า โรงเรียนทางเลือกมีห้องเรียนขนาดเล็กไปจนถึงปานกลางและใช้ครูจำนวนมากกว่าในการดูแลนักเรียน รวมทั้งเน้นครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงมากกว่าโรงเรียนทั่วไป

สำหรับนริศรา จริยะพันธุ์ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการจัดการเรียนการสอนและประสิทธิผลของโรงเรียนทางเลือก” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาลักษณะการจัดการเรียนการสอน (2) ศึกษาการจัดทรัพยากรทางการศึกษา และ (3) ศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนทางเลือก โดยอาศัยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผ่านการศึกษาวิจัยจากเอกสาร การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก และการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม ซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียน กลุ่มครูผู้สอน และกลุ่มผู้ปกครอง จาก 7 โรงเรียนตาม 7 แนวคิดในการจัดการศึกษา ได้แก่ แนวคิดการเรียนรู้เพื่อสร้างสรรค์ด้วยปัญญา แนวคิดวิถิปุทธ แนวคิดนิโอมินนิสต์ แนวคิดไฮสโคป แนวคิดวอลดอร์ฟ แนวคิดเรกจิโอ เอมีเลีย และแนวคิดมอนเตสซอรี ทั้งนี้ โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา ได้แก่ โรงเรียนดรุณสิกขาลัย โรงเรียนทอสี โรงเรียนอมตยกุล โรงเรียนเกษมพิทยา (แผนกอนุบาล) โรงเรียนปัญญาทัย โรงเรียนอนุบาลมณีรัตน์ และโรงเรียนอนุบาลกรแก้ว ผลการศึกษาพบว่า โรงเรียนทางเลือกทุกโรงเรียนมีลักษณะการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน การเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะอย่างหลากหลาย แต่ละโรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน ทั้งการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ รูปแบบการจัดกิจกรรม และวิธีการประเมินผลผู้เรียน สำหรับการจัดทรัพยากรทางการศึกษานั้น โรงเรียนทางเลือกส่วนใหญ่จัดให้มีการใช้สื่ออุปกรณ์ และการสร้างบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ สำหรับแหล่งที่มาของรายได้ การคัดเลือกครูผู้สอน การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและห้องเรียน และการใช้เทคโนโลยีสำหรับการเรียนรู้ของแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้ การศึกษาประสิทธิผลของโรงเรียนทางเลือก พบว่า กลุ่มตัวอย่างผู้ปกครองของทุกโรงเรียนมีความพึงพอใจต่อ

แนวคิด วิธีการเรียนการสอน คุณลักษณะของครูผู้สอนและผู้บริหาร และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน แต่ยังคงมีผู้ปกครองบางส่วนที่มีความกังวลใจต่อโรงเรียนทางเลือกเรื่องการเข้าศึกษาต่อ และการปรับตัวของนักเรียน ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษาจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ของทุกโรงเรียนมีผลการประเมินเฉลี่ยอยู่ในระดับดีถึงดีมาก นอกจากนี้โรงเรียนทางเลือกยังได้รับการยอมรับให้เป็นรูปแบบที่จะนำไปใช้ และได้มีการเผยแพร่แนวคิดของโรงเรียนโดยการเป็นวิทยากรและที่ปรึกษาให้กับหน่วยงานที่สนใจนำแนวคิดกรมไปปรับใช้ แต่จากการศึกษายังคงพบว่านักเรียนที่สามารถเข้าถึงการศึกษานในโรงเรียนทางเลือกเป็นนักเรียนที่ผู้ปกครองมีความสามารถในการจ่ายเท่านั้น ซึ่งนริศรา จริยะพันธุ์ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ว่ารัฐบาลและหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องควรทบทวนกฎระเบียบที่เป็นอุปสรรคต่อการจัดการศึกษาของโรงเรียนทางเลือก และควรสนับสนุนให้นักเรียนที่ครอบครัวมีรายได้น้อยมีโอกาสเข้าถึงการศึกษานในโรงเรียนทางเลือกด้วย

ส่วนจรีพร นาคสัมฤทธิ์ (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และแนวคิดการศึกษามนุษยนิยม” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของกระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และแนวคิดการศึกษามนุษยนิยม โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 5 ขั้นตอน ได้แก่ (1) ศึกษาข้อมูลสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนทางเลือก ตามแนวคิดการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และแนวคิดการศึกษามนุษยนิยม (2) ศึกษากรณีศึกษาโรงเรียนทางเลือก 5 แห่งที่มีแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และใช้แนวคิดการศึกษามนุษยนิยม (3) ร่างกระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์ (4) จัดประชุมกลุ่มเพื่อเสนอกระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกและรับฟังข้อเสนอแนะ และ (5) ปรับปรุงและนำเสนอกระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และแนวคิดการศึกษามนุษยนิยม โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยายและพรรณนาประกอบข้อมูลเชิงปริมาณและคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่าสภาพที่พึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนทางเลือกมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าสภาพปัจจุบันทุกเรื่อง โดยแนวคิดการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์มีค่าเฉลี่ยรวมสูงกว่าแนวคิดการศึกษามนุษยนิยม ความต้องการจำเป็นในแนวคิดการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์คือ ความอยู่รอด ความพอเพียง โลก และความยั่งยืน และแนวคิดการศึกษามนุษยนิยมคือ การรับใช้สังคมและการยอมรับนับถือตนเองและผู้อื่น ในโรงเรียนทางเลือกที่เป็นกรณีศึกษามีผลด้านการวางแผนที่ให้ความสำคัญกับเรื่องความอยู่รอด ความพอเพียง โลก และความยั่งยืน การดำเนินการโดยให้ครู บุคลากร และผู้เกี่ยวข้องในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการการศึกษาที่เน้นมนุษย์และประเมินผลการบริหารงานด้วยการให้คุณค่าแก่ครู

และให้ครูนำศักยภาพตนเองออกมาใช้เพื่อจัดการเรียนการสอนแก่ผู้เรียน ประเมินผลผู้เรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายมีความยืดหยุ่นตรงกับการพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มที่ตามศักยภาพ ผู้วิจัยนำผลการศึกษามาพัฒนาเป็นกระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกที่เน้นความเป็นมนุษย์เป็นฐาน (Soft Side Based-Alternative School Management: SBASM) มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) การวางแผนมาตรฐาน ความอยู่รอด ความพอเพียง โลก ความยั่งยืน การรับใช้สังคมและการยอมรับนับถือตนเอง (2) การดำเนินการด้วยการร่วมกันระบุนวัตกรรมที่เกิดจากการวางแผน กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ระบุและเรียงลำดับความสำคัญก่อนวางแผน ศึกษาสภาพปัจจุบัน จัดทำคู่มือที่เน้นมนุษย์ สร้างกลยุทธ์ร่วมกัน ในทีมงาน จัดหาทรัพยากร ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ดำเนินการความพอเพียงและช่วยเหลือสังคมด้วยทักษะที่หลากหลาย ใช้การเสริมแรงทางบวก ครูมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหาร และผู้เรียนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนรู้สำหรับพัฒนาตนเอง และ (3) การประเมินผล มีการตรวจสอบการปฏิบัติจริงตามที่วางแผนไว้ เน้นรูปแบบการประเมินที่หลากหลาย มีระบบรายงานผลในรูปแบบสภาพจริง ตรวจสอบการบรรลุผลตามแผน รายงานการจัดการศึกษา ปรับปรุงแนวทางการศึกษาที่เน้นมนุษย์ของโรงเรียน เป็นต้นแบบเผยแพร่แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียน บุคลากรและผู้ปกครองมีความพึงพอใจ ภาคภูมิใจ และมีความสุข

ในขณะที่ภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย (2555) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือก” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกที่เข้ารับการประเมินคุณภาพภายนอก จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนทางเลือกจำนวน 176 คน และครูโรงเรียนทางเลือกจำนวน 291 คน เครื่องมือวิจัย คือ แบบสอบถามที่มีลักษณะเป็นแบบมาตราประเมินค่า (Rating Scale) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที (t-test) ผลการวิจัยพบว่าสภาพการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.54) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นด้านการพัฒนาองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.63) รองลงมาคือด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.51) และด้านการพัฒนาอาชีพมีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่ำที่สุด แต่ยังอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.11$ , S.D. = 0.64) การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของผู้บริหารและครูที่มีต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดการบริหารจัดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ในโรงเรียนทางเลือกในภาพรวมพบว่าไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อ

พิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีประเด็นที่แตกต่างกัน ซึ่งผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าครู ได้แก่ (1) ด้านการพัฒนาปัจเจกบุคคล ข้อรายการเกี่ยวกับการหมุนเวียนงานและกิจกรรมทัศนศึกษาดูงาน และ (2) ด้านการพัฒนาอาชีพ ข้อรายการเกี่ยวกับการประเมินตนเองเพื่อโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง

นอกจากนี้ วัชระ จตุพร (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถของพลเมืองป๋จเจกชนนิยม” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษากรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถของพลเมืองป๋จเจกชนนิยม (2) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพอันพึงประสงค์ของการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถของพลเมืองป๋จเจกชนนิยม และ (3) พัฒนากลยุทธ์การบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถของพลเมืองป๋จเจกชนนิยม โดยใช้วิธีวิจัยแบบผสม โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิประเมินกรอบแนวคิดจำนวน 5 คน ประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน 9 คน ประเมินร่างกลยุทธ์จำนวน 20 คน และประชุมกลุ่มจำนวน 8 คน ประชากรที่ศึกษา คือ โรงเรียนทางเลือกจำนวน 28 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารและครู เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบประเมินกรอบแนวคิด แบบประเมินร่างกลยุทธ์ และแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเทคนิค PNImodified ผลการวิจัยพบว่า ประการแรก กรอบแนวคิดการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถของพลเมืองป๋จเจกชนนิยมประกอบด้วย (1) การบริหารโรงเรียนทางเลือกประกอบด้วย 2 งาน คือ การจัดการเรียนการสอนรายวิชา และการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร และมี 3 กระบวนการบริหารคือ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล (2) ขีดความสามารถของผู้เรียนตามแนวคิดพลเมืองป๋จเจกชนนิยมมี 4 ประการ ได้แก่ ความรู้ความเข้าใจที่จำเป็นสำหรับการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจ ทักษะและสมรรถนะการเป็นปัจเจกบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบ ค่านิยม อุบนิสัย และการแสดงออกที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และการคิดและการปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ ประการที่สอง สภาพปัจจุบันของการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถของพลเมืองป๋จเจกชนนิยมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ส่วนสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด และมีค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์สูงกว่าสภาพปัจจุบันในทุกด้าน โดยภาพรวมการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเป็นจุดอ่อน การจัดการเรียนการสอนรายวิชาเป็นจุดแข็ง ส่วนภาวะคุกคาม คือ การเมืองและนโยบายของรัฐ และโอกาส คือ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี และประการสุดท้าย กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถของพลเมืองป๋จเจกชนนิยม ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก ได้แก่ (1) พัฒนาการบริหารด้วยการจัดการเรียนการสอนรายวิชาเพื่อเสริมสร้างขีด

ความสามารถของพลเมืองปัจเจกชนนิยม และ (2) พัฒนาการบริหารด้วยการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรเพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถของพลเมืองปัจเจกชนนิยม

### 2.8.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) มีจำนวนไม่มากนัก สำหรับงานที่น่าสนใจ ได้แก่ งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลตริจเป็นฐาน” ของอัญชลี ประกายเกียรติ (2553), งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ” ของปลิวรรุ จุฑารัตนกุล (2554) และงานวิจัยเรื่อง “การศึกษาแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร” ของสุนันท์ แดงประไพ (2554) ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญของแต่ละงานได้ดังนี้

อัญชลี ประกายเกียรติ (2553) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลตริจเป็นฐาน” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเทียบกับข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลตริจ และเพื่อพัฒนาระบบบริหารคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลตริจเป็นฐาน ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษาในโครงการมาตรฐานสากล เมื่อเทียบกับข้อกำหนดของเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลตริจ มีระดับการปฏิบัติตามองค์ประกอบคุณภาพรององค์ประกอบ อยู่ในระดับมากในทุกองค์ประกอบ เรียงลำดับดังนี้ (1) การนำองค์กร (2) การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (3) การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) การจัดการกระบวนการ (5) การมุ่งเน้นครูและบุคลากร (6) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ และ (7) ผลลัพธ์ นอกจากนี้ ยังได้พัฒนาระบบการบริหารคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลตริจเป็นฐาน คือ “ระบบการบริหารคุณภาพเพื่อความเป็นเลิศของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมีสาระสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ (1) หลักการของระบบการบริหารคุณภาพ (2) แนวคิด และค่านิยมหลักของระบบการบริหารคุณภาพ (3) วัตถุประสงค์ของระบบการบริหารคุณภาพ (4) โครงสร้างการบริหารระบบการบริหารคุณภาพ (5) เกณฑ์คุณภาพของระบบการ

บริหารคุณภาพ (6) แนวทางการดำเนินงานของระบบการบริหารคุณภาพ (7) การให้คะแนนของระบบการบริหารคุณภาพ และ (8) การประเมินและการจัดทำรายงานประเมินตนเอง จากผลการวิจัยที่ว่าระบบการบริหารคุณภาพนี้ครอบคลุมระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและยังมีเกณฑ์คุณภาพที่สูงกว่าโดยมุ่งเน้นสู่ความเป็นเลิศระดับมาตรฐานสากล มีข้อเสนอแนะให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจัดนำร่องใช้ระบบบริหารคุณภาพนี้กับสถานศึกษาที่มีระดับผลการประเมินคุณภาพภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) อยู่ในระดับดีเพื่อยกระดับคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

ส่วน พลวัชร รุจิรกาล (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “**การพัฒนากระบวนการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ**” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา และเพื่อศึกษาการปฏิบัติที่ดีของระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬา รวมถึงเพื่อพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่าระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาในปัจจุบันภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาองค์ประกอบมีระดับมาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์ประกอบด้านการจัดการกระบวนการ และองค์ประกอบด้านผลลัพธ์ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬามี 3 ส่วน ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านการนำองค์กร (2) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร และ (3) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ โดยมีข้อเสนอแนะว่าระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ควรเป็นระบบมุ่งการนำองค์กร โดยมีการให้ความสำคัญกับองค์ประกอบด้านการนำองค์กรสูงสุด รองลงไปคือองค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นบุคลากร องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นผู้เรียนและด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ตามลำดับ

นอกจากนี้ สุนันท์ แดงประไพ (2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “**การศึกษาแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร**” ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานครตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ และเพื่อเสนอแนวทางในการยกระดับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่าสภาพการปฏิบัติตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยในระดับ



มากที่สุด สภาพปัญหาในการปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย และสถานศึกษามีแนวทางและวิธีการปฏิบัติที่สามารถเป็นตัวอย่างในการดำเนินการเพื่อยกระดับการประกันคุณภาพภายในเข้าสู่เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ

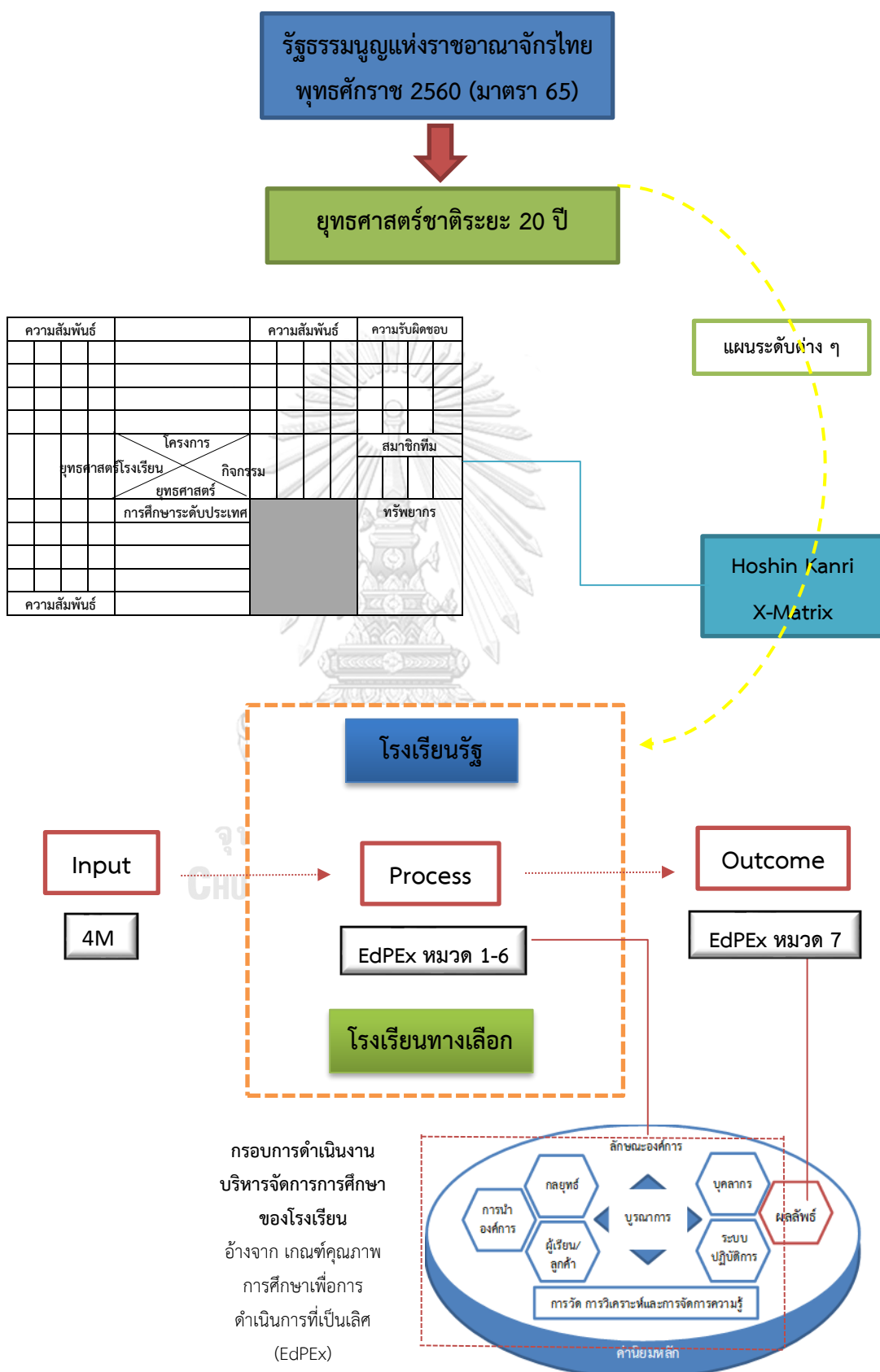
## 2.9 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดข้างต้นจึงนำมาซึ่งกรอบแนวคิดของการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ โดยกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “รูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี” ผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้แนวคิด “Hoshin Kanri” หรือ “การบริหารเข็มมุ่ง” เป็นกรอบหลักในการความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน เพื่อศึกษาการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ เนื่องจาก Hoshin Kanri เป็นแนวคิดแบบ Top-Down Approach ซึ่งเป็นแนวทางในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่ให้ความสำคัญกับการนำไปปฏิบัติจริง ทั้งยังเป็นระบบการบริหารนโยบายที่คำนึงถึงทิศทาง (Direction) เป้าหมาย (Target) และวิธีการ (Means) ไปพร้อม ๆ กัน เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติตามวัฏจักร PDCA (PDCA Cycle) โดยถูกนำมาใช้ในการแปลงนโยบายไปสู่การปฏิบัติ (Policy Deployment) ในการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์การ (Total Quality Management: TQM) ทั้งนี้ ผู้ศึกษายังได้ประยุกต์ใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หรือ EdPEX มาใช้เป็นกรอบในการศึกษากระบวนการทำงานหรือกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียน เนื่องจากเป็นเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence Framework 2015-2016 ของสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย โดยผู้ศึกษาเห็นว่าสามารถนำแนวคิดในการบริหารจัดการการศึกษาในระดับอุดมศึกษามาประยุกต์ใช้กับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้เช่นกัน กล่าวคือ หากต้องการให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาซึ่งเป็นผลลัพธ์สำคัญของกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาเป็นที่น่าพึงพอใจ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาการบริหารจัดการในทุก ๆ ด้านของโรงเรียน พัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาให้ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ ทั้งการนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการและผลลัพธ์การดำเนินการ ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งจะช่วยให้มีเครื่องมือในการตรวจสอบระบบบริหารงานทุกภาคส่วน พัฒนาปรับปรุงกระบวนการและผลลัพธ์ โดยคำนึงถึงทุกมิติขององค์การอย่างรอบด้าน ทั้งนี้ แม้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หรือ EdPEX จะถูกดัดแปลงมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาองค์การสู่ความเป็นเลิศซึ่งถูกนำมาใช้กับมหาวิทยาลัยเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาไทยให้ทัดเทียมและเป็นที่ยอมรับในระดับสากลก็ตาม แต่การศึกษารุ่นนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือนำมาใช้ศึกษาในบริบทโรงเรียนเนื่องจากโรงเรียนทำหน้าที่ในการจัดการศึกษาเพื่อการเตรียมความพร้อมคนให้เข้าสู่การศึกษาใน

ระดับอุดมศึกษาต่อไป กรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนให้มีคุณภาพและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศจึงเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อการบริหารจัดการการศึกษาของมหาวิทยาลัย ดังนั้น เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศจึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับโรงเรียนได้เช่นกัน

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ส่วนย่อย ๆ ได้แก่ **ส่วนแรก**เป็นการศึกษาการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติในภาพรวมหรือในระดับประเทศ ซึ่งจะทำให้การศึกษาถึงกลไกการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติที่รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนดไว้ในปัจจุบัน ได้แก่ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) สู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และการถ่ายทอดสู่แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ตามลำดับ **ส่วนที่สอง**เป็นการศึกษาการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน โดยทำการศึกษาผ่านกรอบ Hoshin Kanri เพื่อศึกษาความสอดคล้อง/สัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน **ส่วนที่สาม**เป็นการศึกษากระบวนการปฏิบัติงานของโรงเรียนหรือกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนตามยุทธศาสตร์ที่ได้รับการถ่ายทอดมา โดยศึกษาผ่านเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หรือ EdPEX ทั้ง 7 หมวด ซึ่งกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้มีรายละเอียดดังนี้

รูปภาพที่ 9 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



การศึกษาในครั้งนี้เน้นศึกษาความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน เพื่อศึกษาการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ เริ่มต้นจากการพิจารณาการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้านภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติไปสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 รวมถึงแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2561-2580 ตามลำดับ เพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างแผนต่าง ๆ ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ รวมไปถึงการถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ซึ่งจะพิจารณาตามกรอบ Hoshin Kanri เพื่อศึกษาความสอดคล้องสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศกับการบริหารจัดการของโรงเรียน โดยกรอบการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) จนกระทั่งออกมาเป็นผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะพิจารณากรอบการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หรือ EdPEX ทั้ง 7 หมวด ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) ระบบปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ รวมถึงพิจารณาค่านิยมหลักซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการนำไปปฏิบัติจริงเพื่อให้เกิดความยั่งยืนในการปฏิบัติ โดยมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบที่ 2 คือกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ของโรงเรียนว่ายุทธศาสตร์ดังกล่าวนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติมากน้อยเพียงใด โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนทางเลือกและโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อเปรียบเทียบให้เห็นถึงความพร้อมและความสามารถในการตอบสนองต่อการนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติของโรงเรียนทั้งสองรูปแบบ เพื่อค้นหารูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ อันจะนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน เพื่อค้นหารูปแบบของโรงเรียนที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ซึ่งจะนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยศึกษาจากมุมมองที่หลากหลายทั้งจากผู้บริหาร ครู นักเรียน รวมไปถึงผู้ปกครอง ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ศึกษาผ่านการเปรียบเทียบโรงเรียนทางเลือกและโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการเป็นกรณีศึกษา ซึ่งรายละเอียดของวิธีการศึกษามีดังต่อไปนี้

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษานี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) เพื่อให้สามารถศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างครบถ้วน ซึ่งเน้นวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประกอบด้วยอาศัยการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อให้สามารถค้นหาคำตอบได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างครบถ้วน โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### 3.1.1 การวิจัยเอกสาร (Documentary Research)

การศึกษานี้ใช้การวิจัยเอกสาร (Documentary Research) เพื่อทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง ทั้งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เป็นต้น และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เช่น เอกสาร ผลงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือ บทความ บทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้อง อันจะนำไปสู่การสร้างกรอบแนวคิดในการศึกษา (Conceptual Framework) ทั้งนี้ ยังอาศัยการทบทวนเอกสาร ผลงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือ บทความ บทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งเน้นศึกษาว่ารัฐบาลได้วางกลไกการถ่ายถอดเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติอย่างไรบ้าง รวมถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ชาติมาสู่ยุทธศาสตร์และแผนงานในระดับหน่วยงานอย่างไรบ้าง เช่น การถ่ายถอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) สู่แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) และการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี สู่แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 นอกจากนี้ ยังทบทวนเอกสาร ผลงานการวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือ บทความ บทสัมภาษณ์ที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนทางเลือกซึ่งเป็นกรณีศึกษา เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานก่อนที่จะทำการเก็บข้อมูล รวมถึงทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดที่ใช้เป็นกรอบในการศึกษา เช่น แนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติ แนวคิด Hoshin Kanri เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) เป็นต้น

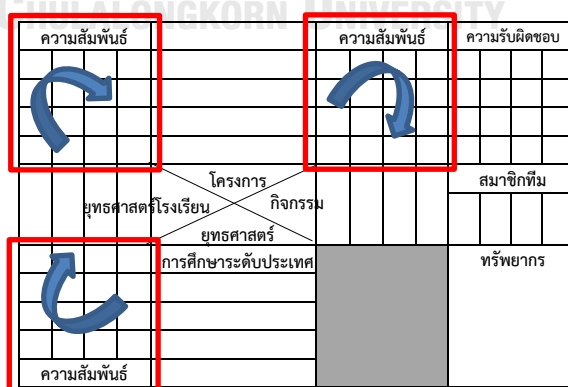
ยิ่งไปกว่านั้น ยังอาศัยการวิจัยเอกสารเพื่อศึกษาผลการประเมินคุณภาพภายนอกที่แต่ละโรงเรียนได้รับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. ซึ่งจะสะท้อนถึงผลลัพธ์ด้านต่าง ๆ จากการดำเนินการภายในโรงเรียน

### 3.1.2 วิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)

นอกจากการวิจัยเอกสาร (Documentary Research) ข้างต้นแล้ว การศึกษาในครั้งนี้ยังอาศัยวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสำรวจรายการ (Check List) เพื่อพิจารณาความสอดคล้องในการถ่ายถอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ซึ่งประยุกต์ใช้เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนาที่พึงประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 โดยสอบถามผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน หรือระดับการให้ความสำคัญกับการนำยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติมาปรับใช้กับการบริหารจัดการของโรงเรียน

ยิ่งไปกว่านั้น ผู้ศึกษายังอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเพื่อค้นหาคำตอบในประเด็นการถ่ายถอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนผ่านกรอบ Hoshin Kanri โดยศึกษาความสอดคล้อง/สัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียน เพื่อพิจารณาระดับการให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ ในการถ่ายถอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติมาสู่ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมถึงศึกษาความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมาสู่โครงการและกิจกรรมตามลำดับ ดังภาพ

รูปภาพที่ 10 แสดงการศึกษาการถ่ายถอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในแต่ละขั้นตอนตามกรอบ Hoshin Kanri



### 3.1.3 วิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research)

การศึกษาในครั้งนี้ยังอาศัยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) บุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเด็น เพื่อศึกษารายละเอียดของแต่ละตัวแปรตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ที่องค์ประกอบตามแนวคิด Hoshin

Kanri ได้แก่ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน กิจกรรมและโครงการภายในโรงเรียน รวมถึงศึกษารายละเอียดของกระบวนการปฏิบัติงานของโรงเรียนทั้ง 7 หมวดตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) ระบบปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ โดยประยุกต์ใช้ชุดคำถามจากองค์ประกอบทั้ง 7 หมวด ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ซึ่งจะทำการสัมภาษณ์ทั้งผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อนำข้อมูลไปวิเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้โดยวิธีวิจัยอื่น ๆ ดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังอาศัยการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Non-Participant Observation) เพื่อสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอน การทำกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ซึ่งเป็นการสังเกตที่ผู้ศึกษาไม่ได้เข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรม ทั้งการสังเกตแบบไม่ให้ผู้ถูกสังเกตรู้ตัวและให้ผู้ถูกสังเกตรู้ตัว เพื่อศึกษาบริบทแวดล้อมของประเด็นที่ทำการศึกษา

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาคั้งนี้อาศัยทั้งแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม โดยแบบสัมภาษณ์เป็นการเก็บข้อมูลรายละเอียดในประเด็นต่าง ๆ ตามองค์ประกอบของแนวคิด Hoshin Kanri ได้แก่ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน กระบวนการปฏิบัติงานหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียน เป้าหมาย/ตัวชี้วัดของโรงเรียน ส่วนแบบสอบถามเป็นการเก็บข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างแต่ละองค์ประกอบของแนวคิด Hoshin Kanri ซึ่งผู้ศึกษาจะนำข้อมูลดังกล่าวมาแปลงเป็นข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์ โดยสามารถสรุปแหล่งที่มาของข้อมูลในแต่ละประเด็นตามกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงการสรุปแหล่งที่มาของข้อมูลในแต่ละประเด็นตามกรอบแนวคิดในการศึกษา

ประเด็น	นิยามตัวแปร
ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งริเริ่มโดยรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา โดยกำหนดวิสัยทัศน์ไว้ว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” หรือเป็นคติพจน์ประจำชาติว่า “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ซึ่งยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน (4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

ประเด็น	นิยามตัวแปร
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ซึ่งจัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ถือเป็นแผนแม่บทหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยแผนพัฒนาฯ แต่ละฉบับจะมีระยะเวลา 5 ปี สำหรับแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 นี้ยึดหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” “การพัฒนาที่ยั่งยืน” และ “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” ที่ต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 - 11 และยึดหลักการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจที่ลดความเหลื่อมล้ำและขับเคลื่อนการเจริญเติบโตจากการเพิ่มผลิตภาพการผลิตบนฐานการใช้ภูมิปัญญาและนวัตกรรม
แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579	แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งเป็นแผนฯ ที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้จัดทำขึ้น เพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ
ยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ	ยุทธศาสตร์การศึกษายกใต้แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ (2) การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (3) การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ (4) การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา (5) การจัดการศึกษาเพื่อเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา
ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน	จุดเน้นหรือเรื่องสำคัญ ๆ ของโรงเรียนในการที่จะนำไปสู่การบรรลุผลจากการจัดการศึกษาตามที่ต้องการ (ตามเป้าหมาย ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้)
กระบวนการปฏิบัติงานของโรงเรียน	กิจกรรมการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาภายในโรงเรียน เพื่อบรรลุผลตามยุทธศาสตร์ของโรงเรียนที่ตั้งไว้ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้อาศัยเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ หรือ EdPEX 6 หมวด เป็นกรอบในการศึกษา
ผลลัพธ์ของโรงเรียน	ผลลัพธ์จากการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ทั้ง 6 ด้าน ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)



ประเด็น	นิยามตัวแปร
เกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็น เลิศ (EdPEX)	เกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแปลงมาจากเกณฑ์ Baldrige Criteria for Performance Excellence 2013-2014 และ Baldrige Excellence Framework 2015-2016 ของ สหรัฐอเมริกา เพื่อให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาไทย โดยหาก ต้องการให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาซึ่งเป็นผลลัพธ์สำคัญของ กระบวนการบริหารจัดการการศึกษาเป็นที่น่าพึงพอใจ จำเป็นอย่าง ยิ่งที่จะต้องพัฒนาการบริหารจัดการในทุก ๆ ด้านของโรงเรียน พัฒนาการบริหารจัดการการศึกษาให้ครอบคลุมภาพรวมในทุกมิติ ทั้งการนำองค์การ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ การให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์และการ จัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย 7 หมวด ได้แก่ (1) การ นำองค์การ (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัด การวิเคราะห์และการ จัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) ระบบปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์
(1) การนำองค์การ	วิธีการกำหนดวิสัยทัศน์และค่านิยมของโรงเรียน การดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ และการประเมินผลการนำองค์การของ ผู้บริหารโรงเรียน
(2) กลยุทธ์	วิธีการกำหนดกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ การนำกลยุทธ์และ แผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ และการวัดความก้าวหน้าของการนำแผน ไปปฏิบัติ
(3) ลูกค้า	วิธีการรับฟังความคิดเห็น การประเมินความพึงพอใจ รวมถึงสร้าง ความผูกพันกับนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำข้อมูลดังกล่าว มาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรหรือปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียน การสอนภายในโรงเรียน
(4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้	วิธีการในการวัด วิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอน และวิธีการ ในการจัดการ ปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ รวมถึงการนำผลการ ทบทวนดังกล่าวมาใช้ปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน
(5) บุคลากร	วิธีการในการจัดระบบและบริหารบุคลากร และวิธีการในการสร้าง สภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อนำไปสู่ผลการดำเนินการที่โดดเด่น ของโรงเรียน รวมถึงวิธีการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนา บุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ โดย สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติ การของโรงเรียน
(6) ระบบปฏิบัติการ	วิธีการในการออกแบบ จัดการปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมใน

ประเด็น	นิยามตัวแปร
	หลักสูตร และกระบวนการต่าง ๆ ของโรงเรียน รวมถึงวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิผลของการปฏิบัติการเพื่อผลสำเร็จของโรงเรียน
(7) ผลลัพธ์	ผลการดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านของโรงเรียน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ ผลลัพธ์ด้านกลยุทธ์ ผลลัพธ์ด้านลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ผลลัพธ์ด้านบุคลากร และผลลัพธ์ด้านระบบปฏิบัติการ
โรงเรียนทางเลือก	การศึกษาทางเลือกที่อิงกับระบบรัฐ แต่มีระดับความเป็นอิสระจากรัฐบาลสูง และมีการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดหรือปรัชญาของตนซึ่งมีความแตกต่างจากรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของรัฐทั่วไป กล่าวคือ มีนวัตกรรมการเรียนการสอน (Innovation) ที่แตกต่างสามารถทำให้เด็กมีการเรียนรู้อย่างสมดุลและหลากหลายผ่านประสบการณ์จริง มีความเชื่อในศักยภาพที่แตกต่างกันของผู้เรียนแต่ละคน แต่ทั้งนี้โรงเรียนทางเลือกยังอยู่ภายใต้หลักสูตรแกนกลางและการกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ
โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ	โรงเรียนโดยทั่วไปทั้งที่เป็นโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา (สอศ.) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) แล้วแต่กรณี ซึ่งโรงเรียนเหล่านี้มีการจัดการศึกษาตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน และอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงศึกษาธิการ

ในการศึกษาครั้งนี้อาศัยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งสิ้น 4 ชุด ประกอบด้วย

**เครื่องมือชุดที่ 1** แบบสำรวจรายการ (Check List) เรื่อง ความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน เพื่อศึกษาความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในภาพรวม ซึ่งประกอบด้วย 6 ชุดคำถาม ตามประเด็นยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ รวม 76 ข้อ เพื่อสำรวจในภาพรวมว่าการบริหารจัดการของโรงเรียนนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติมากน้อยเพียงใด โดยมีแนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์ประเมิน ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ รวม 6 คะแนน

ระดับคะแนน 4.01 – 6.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 1 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 2.01 – 4.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 1 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 2.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 1 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวม 11 คะแนน

ระดับคะแนน 7.01 – 11.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 2 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 3.51 – 7.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 2 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 3.50 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 2 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ รวม 24 คะแนน

ระดับคะแนน 16.01 – 24.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 8.01 – 16.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 8.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา รวม 7 คะแนน

ระดับคะแนน 5.01 – 7.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 4 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 2.51 – 5.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 4 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 2.50 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 4 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวม 10 คะแนน

ระดับคะแนน 7.01 – 10.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 5 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 3.51 – 7.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 5 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 3.50 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 5 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา รวม 18 คะแนน

ระดับคะแนน 12.01 – 18.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 6.01 – 12.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 6.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

**ในภาพรวม 6 ยุทธศาสตร์** ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ รวม 76 คะแนน

ระดับคะแนน 50.01 – 76.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 25.01 – 50.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 25.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

**เครื่องมือชุดที่ 2** แบบสัมภาษณ์ เรื่อง การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ (ศึกษาตามกรอบ EdPEX 6 หมวด) เพื่อศึกษารายละเอียดของแต่ละตัวแปรตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ทั้งองค์ประกอบตามแนวคิด Hoshin Kanri ได้แก่ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน กิจกรรมและโครงการภายในโรงเรียน รวมถึงศึกษา

แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลอาศัยการนำชุดของคำถามจากเกณฑ์ EdPEX มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งชุดคำถามดังกล่าวเป็นคำถามเกี่ยวกับการบริหารและดำเนินงานขององค์กรทั้ง 6 หมวด ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า

(4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร และ (6) ระบบปฏิบัติการ โดยชุดคำถามในแต่ละหมวด (1) – (6) ประกอบด้วยกระบวนการ 4 ขั้นตอน (ADLI) ตั้งแต่การออกแบบและเลือกกระบวนการ วิธีการ และตัววัดที่มีประสิทธิผล (แนวทาง) - A (Approach) การถ่ายทอดแนวทางเพื่อนำไปปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวา (การนำไปสู่การปฏิบัติ) - D (Deployment) การติดตามประเมินความก้าวหน้า การเก็บและแบ่งปันความรู้ รวมทั้งการหาโอกาสในการสร้างนวัตกรรม (การเรียนรู้) - L (Learning) และการปรับแผนบนพื้นฐานของสิ่งที่พบจากการประเมินและผลการดำเนินการขององค์กร การทำให้กระบวนการและการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ ประสานกลมกลืนกัน รวมทั้งการเลือกตัววัดของกระบวนการและผลลัพธ์ที่ดีกว่าเดิม (การบูรณาการ) - I (Integration)

**เครื่องมือชุดที่ 3** เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับผลลัพธ์จากการดำเนินการภายในโรงเรียน รวมถึงผลลัพธ์จากการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติภายในโรงเรียน โดยแบ่งเครื่องมือออกเป็น 2 ชุดย่อย ได้แก่ **ชุดที่หนึ่ง** แบบสัมภาษณ์ เรื่องผลลัพธ์จากการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติภายในโรงเรียน (สำหรับผู้บริหารและครู) เพื่อศึกษาผลลัพธ์จากการดำเนินการภายในโรงเรียน และศึกษาการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ซึ่งแบ่งผลลัพธ์ที่จะทำการศึกษาออกเป็น 6 หมวด ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร และ (6) ระบบปฏิบัติการ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาประกอบการพิจารณาเกี่ยวกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกที่โรงเรียนได้รับการประเมินจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ สมศ. **ชุดที่สอง** แบบสัมภาษณ์ เรื่อง ผลลัพธ์จากการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติภายในโรงเรียน (สำหรับนักเรียนและผู้ปกครอง) เพื่อผลลัพธ์จากการดำเนินการภายในโรงเรียน และศึกษาการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติว่าการบริหารจัดการของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมถึงเพื่อศึกษาว่าการบริหารจัดการของโรงเรียนตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครองมากน้อยเพียงใด โดยสอบถามความคิดเห็นจากนักเรียนและผู้ปกครองที่มีต่อกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียน อันจะสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนเอง

### 3.3 การเลือกกรณีศึกษา

การศึกษาในครั้งนี้ศึกษาผ่านโรงเรียนทางเลือกและโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการเป็นกรณีศึกษา จำนวน 4 โรงเรียน โดยเป็นการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียน 2 รูปแบบข้างต้น ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ ผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหาร ครู นักเรียน และผู้ปกครอง

ในการเลือกกรณีศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาอาศัยวิธีการสุ่มตัวอย่าง (Sampling) เพื่อเลือกโรงเรียนทางเลือกขึ้นมาเป็นกรณีศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน จากจำนวนทั้งสิ้น 38 โรงเรียน จากนั้นจึงทำการค้นหาโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการที่มีลักษณะใกล้เคียงกับโรงเรียนทางเลือก

ดังกล่าวอีก 2 โรงเรียน โดยใช้ที่ตั้งและขนาดโรงเรียนที่มีความใกล้เคียงกันเป็นเกณฑ์ในการเลือกกรณีศึกษา โดยผู้ศึกษาอาศัยวิธีการสุ่มตัวอย่างเพื่อให้ได้มาซึ่งกรณีศึกษา ดังนี้

3.3.1 การสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เป็นการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการวิจัยและความเหมาะสมในการวิจัย

3.3.2 การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างโดยถือว่าทุก ๆ หน่วยหรือทุก ๆ สมาชิกในประชากรมีโอกาสจะถูกเลือกเท่า ๆ กัน

การจัดการศึกษาของโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยมีจำนวนทั้งสิ้น 38 โรงเรียน ซึ่งแบ่งเป็นการจัดการศึกษารูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ ปฐมวัย ประถมศึกษา มัธยมศึกษา ปฐมวัยจนถึงประถมศึกษา ปฐมวัยจนถึงมัธยมศึกษา ดังตาราง

ตารางที่ 5 แสดงการจัดการศึกษาของโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย

การจัดการศึกษา	จำนวนโรงเรียน
ปฐมวัย	11
ประถมศึกษา	1
มัธยมศึกษา	4
ปฐมวัยจนถึงประถมศึกษา	12
ปฐมวัยจนถึงมัธยมศึกษา	10
<b>รวม</b>	<b>38</b>

ที่มา: ปกป้อง จันวิทย์และสุนทร ตันมันทอง (2554)

ผู้ศึกษาอาศัยการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในการเลือกรูปแบบการจัดการศึกษาของโรงเรียนทางเลือกที่จะใช้เป็นกรณีศึกษา โดยเลือกโรงเรียนทางเลือกที่จัดการศึกษาในรูปแบบปฐมวัยจนถึงมัธยมศึกษา เนื่องจากในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ต้องการศึกษาแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ตั้งแต่เด็กเล็กจนกระทั่งก่อนเข้าสู่วิชาชีพ อีกทั้งการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักเรียนเพื่อนำมาใช้ประกอบการวิเคราะห์ ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องศึกษาในโรงเรียนที่มีการจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาด้วย เพื่อให้สามารถเก็บข้อมูลจากนักเรียนได้และนักเรียนมีวุฒิภาวะในการให้ข้อมูลที่มีคุณภาพ ซึ่งโรงเรียนทางเลือกที่จัดการศึกษาในรูปแบบปฐมวัยจนถึงมัศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 10 โรงเรียน

หลังจากนั้นจึงอาศัยการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อเลือกโรงเรียนทางเลือกขึ้นมาเป็นกรณีศึกษา จำนวน 2 โรงเรียน ซึ่งได้แก่ โรงเรียนเพลินพัฒนาและโรงเรียนรุ่งอรุณ จากนั้นจึงทำการค้นหาโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการที่มีลักษณะใกล้เคียงกับโรงเรียนทางเลือกดังกล่าวอีก 2 โรงเรียน โดยใช้ที่ตั้งและขนาดโรงเรียนที่มีความใกล้เคียงกันเป็นเกณฑ์ในการเลือกกรณีศึกษา นั่นคือ เป็นโรงเรียนที่ตั้งอยู่เขตพื้นที่กรุงเทพมหานคร และทั้ง

สองโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดกลาง<sup>3</sup> โดยมีจำนวนนักเรียน 1,295 คน และ 1,350 คน ตามลำดับ ซึ่งเมื่อนำลักษณะของโรงเรียนทางเลือกลงมาพิจารณาเพื่อเลือกโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน พบว่ามีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครที่มีการจัดการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาลจนกระทั่งถึงชั้นมัธยมศึกษา มีทั้งสิ้น 3 โรงเรียน ผู้ศึกษาจึงเลือกโรงเรียนที่มีขนาดหรือจำนวนนักเรียนที่ใกล้เคียงกันมากที่สุด ได้แก่ โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ (นักเรียน 683 คน) และโรงเรียนวิชูทิศ (นักเรียน 1,731 คน) ซึ่งจัดเป็นโรงเรียนขนาดกลางและโรงเรียนขนาดใหญ่ ตามลำดับ (สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร, 2561)

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

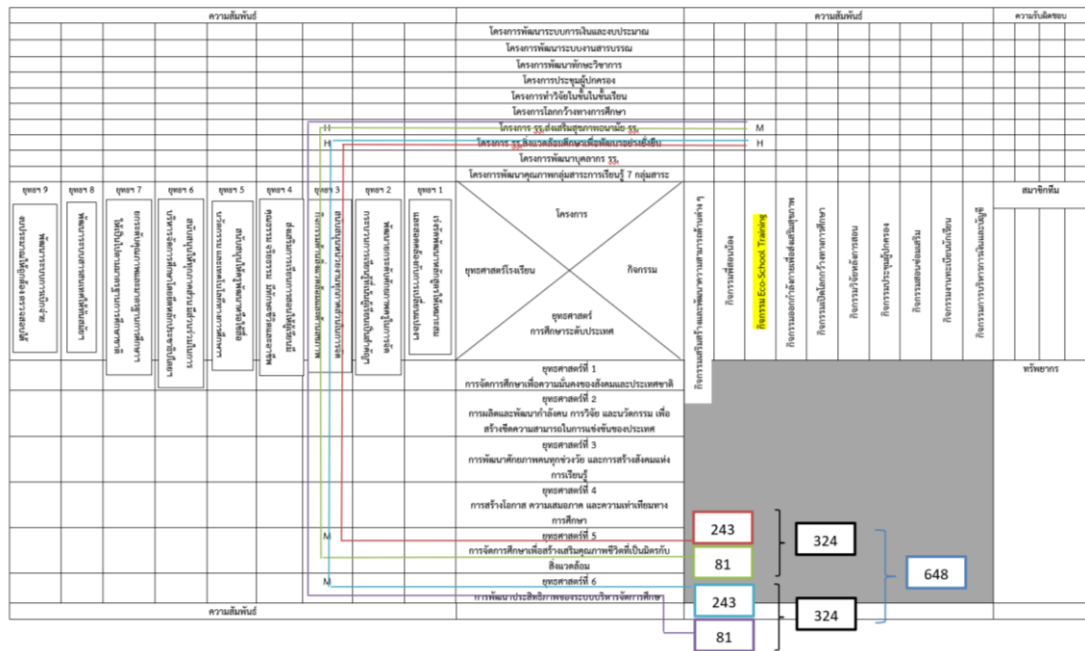
ผู้ศึกษาได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

3.4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติ โดยจะทำการวิเคราะห์หลักการถ่ายทอดเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติที่รัฐบาลได้กำหนดไว้ รวมถึงวิเคราะห์การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติมาสู่ยุทธศาสตร์และแผนงานในระดับหน่วยงาน

3.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน โดยจะนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมด้วยเครื่องมือต่าง ๆ มาวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน ตามกรอบ Hoshin Kanri ซึ่งแบ่งแบบประเมินออกเป็น 3 ส่วน ตามกรอบ Hoshin Kanri ประกอบด้วย (1) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียน (2) วิเคราะห์ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมาสู่โครงการภายในโรงเรียน และ (3) วิเคราะห์ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดโครงการมาสู่กิจกรรมภายในโรงเรียน โดยนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาวิเคราะห์ตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยตามกรอบ Hoshin Kanri กำหนดให้มีระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ 3 ระดับ ได้แก่ (1) High (2) Medium และ (3) Low ซึ่งในการคำนวณจะให้น้ำหนักคะแนน 9, 3, 1 ตามลำดับ ตัวอย่างการวิเคราะห์ดังนี้

<sup>3</sup> ขนาดโรงเรียน แบ่งได้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ (1) ขนาดเล็ก มีนักเรียนจำนวน 1 – 499 คน (2) ขนาดกลาง มีนักเรียนจำนวน 500 – 1,499 คน (3) ขนาดใหญ่ มีนักเรียนจำนวน 1,500 – 2,499 คน (5) ขนาดใหญ่พิเศษ มีนักเรียนจำนวน 2,500 คน ขึ้นไป

รูปภาพที่ 11 แสดงตัวอย่างการคำนวณระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ตามกรอบ Hoshin Kanri



จากตารางข้างต้น แสดงตัวอย่างการคำนวณระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ตามกรอบ Hoshin Kanri ซึ่งในแต่ละเส้นความสัมพันธ์จะใช้วิธีการคูณเพื่อหาน้ำหนักคะแนนของแต่ละเส้นความสัมพันธ์ จากนั้นจึงนำผลคูณที่ได้ในแต่ละเส้นความสัมพันธ์มาบวกกันระหว่างเส้นความสัมพันธ์ เพื่อหาน้ำหนักคะแนนของกิจกรรมนั้น ๆ ซึ่งเมื่อนำผลการประเมินระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ข้างต้นมาเปรียบเทียบกันจะสะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมหลักหรือกิจกรรมที่มีผลกระทบมากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ

3.4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลการบริหารจัดการภายในโรงเรียน โดยนำรายละเอียดของกระบวนการปฏิบัติงานของโรงเรียนทั้ง 7 หมวดตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) ระบบปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ ที่เก็บรวบรวมได้ โดยเครื่องมือต่าง ๆ มาวิเคราะห์และประมวลผลประกอบกัน



## บทที่ 4

### ผลการศึกษา: กลไกการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับประเทศ

ในบทนี้เป็นการศึกษาถึงแนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการถ่ายทอดสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จนกระทั่งถ่ายทอดสู่แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ตามลำดับ ผู้ศึกษาได้ทบทวนเอกสารเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างแผนต่าง ๆ ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยเฉพาะแนวทางการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ตามยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ไปสู่การปฏิบัติ ก่อนที่จะทำการศึกษากายทอดไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนต่อไป โดยมีรายละเอียดดังนี้

คณะรัฐมนตรี ได้มีมติเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2560 เห็นชอบการจำแนกแผนออกเป็น 3 ระดับ เพื่อกำหนดความเชื่อมโยงในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ดังภาพ

รูปภาพที่ 12 แสดงระดับแผนตามมติคณะรัฐมนตรี



ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (ม.ป.ป.)

ระดับแผนตามมติคณะรัฐมนตรี ประกอบด้วย

1. แผนในระดับที่ 1 หมายถึง ยุทธศาสตร์ชาติตามกฎหมายว่าด้วยการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่ง เป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ
2. แผนในระดับที่ 2 ประกอบด้วย 4 แผน ได้แก่ (1) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (2) แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน (3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และ (4) แผนความมั่นคง

3. แผนในระดับที่ 3 หมายถึง แผนที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือจัดทำขึ้นตามที่กฎหมายกำหนด หรือจัดทำขึ้นตามพันธกรณีหรืออนุสัญญาระหว่างประเทศ หมายถึงทุกแผน ทั้งแผนระดับกระทรวง/หน่วยงาน และแผนเฉพาะด้าน ได้แก่ “แผนแม่บทด้าน.....” “แผนพัฒนา.....” “แผนปฏิบัติการด้าน.....”

โดยที่แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติจะเป็นเป้าหมายใหญ่ในการขับเคลื่อนประเทศ และเป็นกรอบในการจัดทำแผนในระดับอื่น ๆ โดยแผนในระดับอื่น ๆ ต้องมุ่งดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามที่ยุทธศาสตร์ชาติกำหนด แผนระดับที่ 2 เป็นแนวทางในการขับเคลื่อนประเทศเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ ซึ่งอาจกำหนดประเด็นการพัฒนาในบางประการ และถ่ายทอดไปสู่แนวทางในการปฏิบัติในแผนระดับที่ 3 ซึ่งจะเป็นแผนในเชิงปฏิบัติที่มีความชัดเจนตามภารกิจและสอดคล้องกับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติและ/หรือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, ม.ป.ป.)

ด้วยเหตุนี้ ผู้ศึกษาจึงเริ่มต้นจากการศึกษาทบทวนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งเป็นแผนในระดับที่ 1 เพื่อให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แนวทางและประเด็นการพัฒนาที่สำคัญของยุทธศาสตร์ชาติ ซึ่งมีความสำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาประเทศ และเป็นกรอบในการจัดทำแผนในระดับอื่น ๆ ต่อไป

#### 4.1 กลไกการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ: แบ่งตามแผนทั้ง 3 ระดับ

##### 4.1.1 ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เกิดขึ้นตามบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 ซึ่งได้บัญญัติไว้ในมาตรา 65 ให้รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างมีทิศทางที่ชัดเจน ทั้งนี้ ยังมีผลผูกพันต่อเนื่องไปยังการดำเนินการของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เป็นหน่วยรับงบประมาณ เนื่องจากมีกฎหมายกำหนดให้การใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติและแผนพัฒนาต่าง ๆ โดยบัญญัติไว้ในมาตรา 142 และได้มีการตราพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ซึ่งบัญญัติขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ การแต่งตั้งคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติเพื่อรับผิดชอบจัดทำร่างยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงความผูกพันให้หน่วยงานของรัฐต้องดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ และกำหนดบทลงโทษในกรณีที่หน่วยงานของรัฐดำเนินการไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติผ่านการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล โดยยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน  
 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทาง  
 สังคม  
 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ  
 สิ่งแวดล้อม  
 ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ  
 ภาครัฐ

โดยแต่ละยุทธศาสตร์มีเป้าหมายการพัฒนาโดยสังเขป ดังนี้

(1) **ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง** มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญ คือ ประเทศชาติ  
 มั่นคง ประชาชนมีความสุข เน้นการบริหารจัดการสภาวะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง  
 ปลอดภัย และมีความสงบเรียบร้อยในทุกกระดับ มุ่งเน้นการพัฒนาคน เครื่องมือ เทคโนโลยี และระบบ  
 ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ให้มีความพร้อมสามารถรับมือกับภัยคุกคามและภัยพิบัติได้ทุกรูปแบบ ควบคู่ไป  
 กับการป้องกันและแก้ไขปัญหาด้านความมั่นคงที่มีอยู่ในปัจจุบัน และที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต ใช้  
 กลไกการแก้ไขปัญหาแบบบูรณาการ ทั้งกับส่วนราชการ ภาคเอกชน ประชาสังคม และองค์กรที่ไม่ใช่  
 รัฐ รวมถึงประเทศเพื่อนบ้าน และมิตรประเทศทั่วโลกบนพื้นฐานของหลักธรรมาภิบาล เพื่อ  
 เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถขับเคลื่อนไปได้ตาม  
 ทิศทางและเป้าหมายที่กำหนด

(2) **ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน** มีเป้าหมายการพัฒนา  
 ที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ (1)  
 “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่เราทำมาทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และ  
 จุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศใน  
 ด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของ  
 เศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้าง  
 พื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์  
 เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการ  
 อนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่น  
 ใหม่ รวมถึงปรับรูปแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่  
 รองรับอนาคต บนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุน  
 จากภาครัฐให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและ  
 การลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้น  
 กลาง และลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

(3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ โดยคนไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ครอบคลุมและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น เป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สู่การเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง

(4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญกับการดึงเอาพลังของภาคส่วนต่าง ๆ มาร่วมขับเคลื่อน โดยการสนับสนุนการรวมตัวของประชาชนในการร่วมคิดร่วมทำเพื่อส่วนรวม การกระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่กลไกบริหารราชการแผ่นดินในระดับท้องถิ่น การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการจัดการตนเอง และการเตรียมความพร้อมของประชากรไทย ทั้งในมิติสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคม และสภาพแวดล้อมให้เป็นประชากรที่มีคุณภาพ สามารถพึ่งตนเอง และทำประโยชน์แก่ครอบครัว ชุมชน และสังคมให้นานที่สุด โดยรัฐให้หลักประกันการเข้าถึงบริการและสวัสดิการที่มีคุณภาพอย่างเป็นธรรมและทั่วถึง

(5) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนในทุกมิติ ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม ธรรมภิบาล และความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือระหว่างกัน ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างบูรณาการ ใช้พื้นที่เป็นตัวตั้งในการกำหนดกลยุทธ์และแผนงาน และการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในแบบทางตรงให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยเป็นการดำเนินการบนพื้นฐานการเติบโตร่วมกัน ไม่ว่าจะผ่านทางเศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลทั้ง 3 ด้าน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนเพื่อคนรุ่นต่อไปอย่างแท้จริง

(6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ มีเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนภาครัฐที่ยึดหลัก “ภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชน และประโยชน์ส่วนรวม” โดยภาครัฐต้องมีขนาดที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจ แยกแยะบทบาทหน่วยงานของรัฐที่ทำหน้าที่ในการกำกับหรือในการให้บริการในระบบเศรษฐกิจที่มีการแข่งขัน มีสมรรถนะสูง ยึดหลักธรรมาภิบาล ปรับวัฒนธรรมการทำงานให้มุ่งผลสัมฤทธิ์และผลประโยชน์ส่วนรวม มีความทันสมัย และพร้อมที่จะปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำนวัตกรรม เทคโนโลยีข้อมูลขนาดใหญ่ ระบบการทำงานที่เป็นดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้อย่างคุ้มค่าและปฏิบัติงานเทียบได้กับมาตรฐานสากล รวมทั้งมีลักษณะเปิดกว้าง เชื่อมโยง

ถึงกันและเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนได้อย่างสะดวก รวดเร็ว และโปร่งใส โดยทุกภาคส่วนในสังคมต้องร่วมกันปลูกฝังค่านิยมความซื่อสัตย์สุจริต และสร้างจิตสำนึกในการปฏิบัติเสมอไม่ว่าจะยอมรับการทุจริตประพฤติมิชอบอย่างสิ้นเชิง นอกจากนี้กฎหมายต้องมีความชัดเจน มีเพียงเท่าที่จำเป็น มีความทันสมัย มีความเป็นสากล มีประสิทธิภาพ และนำไปสู่การลดความเหลื่อมล้ำและเอื้อต่อการพัฒนา โดยกระบวนการยุติธรรมที่มีประสิทธิภาพเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และการอำนวยความสะดวกยุติธรรมตามหลักนิติธรรม ("ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)," 2561)

จากการทบทวนยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ซึ่งเป็นแผนในระดับที่ 1 นั้น ทำให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ และเป้าหมายการพัฒนาที่สำคัญในด้านต่าง ๆ ซึ่งลำดับต่อไป ผู้ศึกษาจะทบทวนแผนในระดับที่ 2 ซึ่งเป็นแนวทางในการขับเคลื่อนประเทศเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ โดยแผนในระดับที่ 2 ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในครั้งนี้ ประกอบด้วย 3 แผน ได้แก่ (1) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (2) แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน และ (3) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการกำหนดแนวทางและประเด็นการพัฒนาในมิติต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น

#### 4.1.2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

เพื่อให้เป็นไปตามมาตรา 10 แห่งพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560 ให้คณะกรรมการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติแต่ละด้านจัดทำแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติเสนอต่อคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติพิจารณาให้ความเห็นชอบ และเสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อให้ความเห็นชอบ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เป็นแผนแม่บทเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ มีทั้งสิ้น 23 แผนแม่บท ซึ่งจะมีผลผูกพันต่อหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องที่จะต้องปฏิบัติตามนั้น รวมทั้งการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีต้องสอดคล้องกับแผนแม่บทซึ่งจะนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ภายในช่วงเวลาดังกล่าว

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นส่วนสำคัญในการถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติลงสู่แผนระดับต่าง ๆ ต่อไป ซึ่งได้คำนึงถึงประเด็นร่วมหรือประเด็นตัดข้ามยุทธศาสตร์และการประสานเชื่อมโยงเป้าหมายของแต่ละแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติให้มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติจะประกอบด้วยสถานการณ์และแนวโน้มที่เกี่ยวข้องของแผนแม่บท เป้าหมายและตัวชี้วัดในการดำเนินการซึ่งแบ่งช่วงเวลาออกเป็น 4 ช่วง ช่วงละ 5 ปี รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนา และแผนงาน/โครงการที่

สำคัญของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ เพื่อเป็นกรอบในการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้บรรลุเป้าหมายการพัฒนาประเทศที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติว่า “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน” โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และมีภาครัฐของประชาชนเพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม”

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ มีจำนวน 23 ฉบับ ประกอบด้วย (1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) ด้านการเมือง ("ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580)," 2562)

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 23 ฉบับ เป็นการกำหนดประเด็นในลักษณะที่บูรณาการและเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติด้านที่เกี่ยวข้อง และประเด็นการพัฒนาจะไม่มีซ้ำซ้อนกันระหว่างแผนแม่บทฯ เพื่อให้ส่วนราชการสามารถนำแผนแม่บทฯ ไปใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและป้องกันการเกิดความสับสน โดยแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติเป็นแผนระดับที่ 2 ที่มีความสำคัญในการเป็นแนวทางการพัฒนาและขับเคลื่อนประเทศเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดไปสู่แนวทางปฏิบัติในแผนระดับที่ 3 ของหน่วยงาน

#### 4.1.3 แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน

สืบเนื่องจากรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา 65 กำหนดให้รัฐจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเพื่อเป็นเป้าหมายระยะยาวในการพัฒนาประเทศ ประกอบกับมาตรา 257 และมาตรา 259 กำหนดให้ทำการปฏิรูปประเทศเพื่อวางรากฐานการพัฒนาไปสู่ประเทศที่มีความสามัคคีปรองดอง มีการพัฒนาอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีความสมดุล ประชาชนในสังคมมีโอกาสทัดเทียมกัน และมีคุณภาพชีวิตที่ดี รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศและการปกครอง ทั้งนี้ รัฐธรรมนูญกำหนดให้เริ่มดำเนินการปฏิรูปในด้านต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญและที่จะกำหนดเพิ่มเติมภายในหนึ่งปีนับแต่วันประกาศใช้รัฐธรรมนูญ โดยจะต้องดำเนินการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องในช่วง 5 ปีข้างหน้า เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนการปฏิรูปแต่ละด้าน

เมื่อพระราชบัญญัติว่าด้วยแผนและขั้นตอนการปฏิรูปประเทศ พ.ศ. 2560 มีผลบังคับใช้ อย่างเป็นทางการ และได้มีประกาศสำนักนายกรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 15 สิงหาคม 2560 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการปฏิรูปประเทศด้านต่าง ๆ โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการจำนวน 11 คณะ เพื่อรับผิดชอบจัดทำแผนการปฏิรูปประเทศแต่ละด้าน กำหนดกลไก วิธีการ และขั้นตอนการดำเนินการปฏิรูปประเทศในด้านต่าง ๆ และเมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี และรายงานต่อรัฐสภาเพื่อทราบแล้ว ให้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาและใช้บังคับต่อไป โดยแผนปฏิรูปประเทศ มีจำนวน 11 ด้าน ดังนี้

- (1) แผนปฏิรูปประเทศด้านการเมือง
- (2) แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน
- (3) แผนปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย
- (4) แผนปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม
- (5) แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ
- (6) แผนปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (7) แผนปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข
- (8) แผนปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (9) แผนปฏิรูปประเทศด้านสังคม
- (10) แผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน
- (11) แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

โดยที่ในแต่ละแผนปฏิรูปนั้นจะกำหนดเป้าหมายหรือผลอันพึงประสงค์และผลสัมฤทธิ์ ครอบคลุมระยะเวลาในการดำเนินการ ตัวชี้วัด วงเงินและแหล่งเงิน ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงาน ยิ่งไปกว่านั้น ยังได้กำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม เพื่อความชัดเจนในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายไว้ด้วย ("ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ," 2561)

#### 4.1.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เป็นแผนพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) ซึ่งแปลงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้น ทิศทางการพัฒนาของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จึงมุ่งเตรียมความพร้อมและวางรากฐานในการยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีกรอบวิสัยทัศน์และเป้าหมายอนาคตประเทศไทยในอีก 20 ปีข้างหน้า ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 มุ่งตอบสนองวัตถุประสงค์และเป้าหมายการ

พัฒนาที่กำหนดภายในระยะเวลา 5 ปี ซึ่งพิจารณาจากการประเมินสภาพแวดล้อมการพัฒนาทั้งจากภายนอกและภายในประเทศที่บ่งชี้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของประเทศ และการสะท้อนถึงโอกาสและความเสี่ยงในการที่จะผลักดันขับเคลื่อนให้การพัฒนาในด้านต่าง ๆ บรรลุผลได้ในระยะเวลา 5 ปีแรกของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยได้คำนึงถึงการต่อยอดให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างต่อเนื่องภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่อ ๆ ไป ดังนั้น การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา ดังนี้

(1) เพื่อวางรากฐานให้คนไทยเป็นคนที่สมบูรณ์ มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย ค่านิยมที่ดี มีจิตสาธารณะ และมีความสุข โดยมีสุขภาพและสุขภาพที่ดี ครอบครัวยุติธรรม เป็นคนเก่งที่มีทักษะความรู้ความสามารถและพัฒนาตนเองได้ต่อเนื่องตลอดชีวิต

(2) เพื่อให้คนไทยมีความมั่นคงทางเศรษฐกิจและสังคม ได้รับความเป็นธรรมในการเข้าถึงทรัพยากรและบริการทางสังคมที่มีคุณภาพ ผู้ด้อยโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพ รวมทั้งชุมชนมีความเข้มแข็งพึ่งพาตนเองได้

(3) เพื่อให้เศรษฐกิจเข้มแข็ง แข่งขันได้ มีเสถียรภาพ และมีความยั่งยืน สร้างความเข้มแข็งของฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานใหม่โดยการใช้นวัตกรรมที่เข้มข้นมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งของเศรษฐกิจฐานราก และสร้างความมั่นคงทางพลังงาน อาหาร และน้ำ

(4) เพื่อรักษาและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและคุณภาพสิ่งแวดล้อมให้สามารถสนับสนุนการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

(5) เพื่อให้การบริหารราชการแผ่นดินมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ทันสมัย และมีการทำงานเชิงบูรณาการของภาคีการพัฒนา

(6) เพื่อให้มีการกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาคโดยการพัฒนาภาคและเมืองเพื่อรองรับการพัฒนาระดับฐานการผลิตและบริการเดิมและขยายฐานการผลิตและบริการใหม่

(7) เพื่อผลักดันให้ประเทศไทยมีความเชื่อมโยง (Connectivity) กับประเทศต่าง ๆ อย่างสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ รวมทั้งให้ประเทศไทยมีบทบาทนำและสร้างสรรค์ในด้านการค้า การบริการ และการลงทุนภายใต้กรอบความร่วมมือต่าง ๆ ทั้งในระดับอนุภูมิภาค ภูมิภาค และโลก

สำหรับยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ฉบับที่ 12 นั้น ถูกกำหนดจากยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ด้าน ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และกำหนดเป็นแนวทางในรายละเอียดที่แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องและการตอบสนองต่อเป้าหมายที่ต้องบรรลุในระยะ 5 ปี ซึ่งเป็นการวางพื้นฐานที่สามารถสานต่อการพัฒนาในประเด็นสำคัญของประเทศในระยะต่อไปที่สนับสนุนเป้าหมายการพัฒนาให้เกิดความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน โดยใช้หลักของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนำทาง ทั้งนี้ ภายใต้ยุทธศาสตร์ทั้ง 10 ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาครอบคลุมรายละเอียดที่ตอบสนองต่อจุดเน้นประเด็นหลัก



ของการพัฒนาในระยะ 5 ปี และมุ่งต่อยอดผลสัมฤทธิ์ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับต่อ ๆ ไป โดยจะต้องต่อยอดให้เกิดความต่อเนื่องของการขับเคลื่อนการพัฒนาปัจจัยพื้นฐานและการแก้ปัญหาสำคัญที่เป็นรากเหง้าของปัญหาต่าง ๆ และประเด็นปฏิรูปประเทศให้ลุล่วง รวมทั้งประเด็นร่วมที่มีความเชื่อมโยงกับหลากหลายประเด็นการพัฒนาที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อเนื่องกันไปตลอด 20 ปี

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ประกอบด้วย 10 ยุทธศาสตร์ โดยมี 6 ยุทธศาสตร์ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และอีก 4 ยุทธศาสตร์ที่เป็นปัจจัยสนับสนุน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่ง

และยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

ซึ่งจุดเน้นการพัฒนาของแต่ละยุทธศาสตร์มีรายละเอียด ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์**

การพัฒนาในระยะต่อไปต้องให้ความสำคัญกับการวางรากฐานการพัฒนาคนให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้คนไทยมีทัศนคติและพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานสากล และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง มีสุขภาวะที่ดีขึ้น คนทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ และความสามารถเพิ่มขึ้น รวมทั้งสถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็งและมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศเพิ่มขึ้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม**

การพัฒนาในระยะต่อไปจำเป็นต้องมุ่งลดปัญหาความเหลื่อมล้ำด้านรายได้ของกลุ่มคนที่มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมที่แตกต่างกัน แก้ไขปัญหาความยากจน เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการพื้นฐานทางสังคมของภาครัฐ รวมทั้งเพิ่มศักยภาพชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง เพื่อให้ชุมชนพึ่งพาตนเองและได้รับส่วนแบ่งผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจมากขึ้น

### **ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน**

การพัฒนาในระยะต่อไปมุ่งเน้นให้เศรษฐกิจเติบโตได้ตามศักยภาพและมีเสถียรภาพ ภาคการส่งออกมีการพัฒนาจนสามารถขยายตัวและเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย ผลผลิตภาพการผลิตของประเทศเพิ่มขึ้น การลงทุนภาครัฐและเอกชนมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องและมาจากความร่วมมือกันมากขึ้น ประชาชนและผู้ประกอบการเข้าสู่ระบบภาษีมากขึ้น และประเทศไทยมีขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูงขึ้น นอกจากนี้ ยังเน้นให้เศรษฐกิจรายสาขามีการเติบโตอย่างเข้มแข็ง ไม่ว่าจะเป็นภาคการเกษตร ภาคการท่องเที่ยว หรือภาคการเงิน เป็นต้น

### **ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน**

การพัฒนาในระยะต่อไปมุ่งเน้นการรักษาและฟื้นฟูฐานทรัพยากรธรรมชาติ การสร้างความมั่นคงด้านน้ำ และการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำให้มีประสิทธิภาพ การสร้างคุณภาพสิ่งแวดล้อมที่ดี ลดมลพิษ และลดผลกระทบต่อสุขภาพของประชาชนและระบบนิเวศ การเพิ่มประสิทธิภาพการลดก๊าซเรือนกระจกและขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ และลดความสูญเสียในชีวิตและทรัพย์สินที่เกิดจากสาธารณภัย

### **ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคงและยั่งยืน**

การพัฒนาในระยะต่อไปมุ่งเน้นในเรื่องการปกป้องและเชิดชูสถาบันพระมหากษัตริย์ให้เป็นสถาบันหลักของประเทศ สังคมมีความสมานฉันท์ ประชาชนมีส่วนร่วมป้องกันแก้ไขปัญหาความมั่นคง ประชาชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน มีโอกาสในการศึกษา และการประกอบอาชีพที่สร้างรายได้เพิ่มขึ้น ประเทศไทยมีความสัมพันธ์และความร่วมมือด้านความมั่นคงกับนานาประเทศในการป้องกันภัยคุกคามในรูปแบบต่าง ๆ ควบคู่ไปกับการรักษาผลประโยชน์ของชาติ มีความพร้อมต่อการรับมือภัยคุกคามทั้งภัยคุกคามทางทหารและภัยคุกคามอื่น ๆ และแผนงานด้านความมั่นคงมีการบูรณาการสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

## **ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประทุติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย**

การพัฒนาในระยะต่อไปต้องเร่งปฏิรูปการบริหารจัดการภาครัฐให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างจริงจัง โดยมุ่งเน้นในเรื่องการลดสัดส่วนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการให้บริการของภาครัฐ รวมทั้งประสิทธิภาพการประกอบธุรกิจของประเทศ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การปรับคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริตให้อยู่ในระดับที่ดีขึ้น และการลดจำนวนการดำเนินคดีกับผู้มิได้กระทำความผิด

## **ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์**

การพัฒนาในระยะต่อไปมุ่งเน้นในเรื่องการลดความเข้มข้นของการใช้พลังงานและลดต้นทุนโลจิสติกส์ของประเทศ การพัฒนาระบบขนส่งทางรางและทางน้ำ เพิ่มปริมาณการเดินทางด้วยระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมือง และขยายขีดความสามารถในการรองรับปริมาณผู้โดยสารของท่าอากาศยานในกรุงเทพมหานคร และท่าอากาศยานในภูมิภาค การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านโลจิสติกส์และการอำนวยความสะดวกทางการค้า การพัฒนาด้านพลังงานเพื่อเพิ่มสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนต่อปริมาณการใช้พลังงานขั้นสุดท้าย และลดการพึ่งพาก๊าซธรรมชาติในการผลิตไฟฟ้า การพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล และการพัฒนาด้านสาธารณสุขการ

## **ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม**

การพัฒนาในระยะต่อไปมุ่งเน้นในเรื่องการเพิ่มความเข้มแข็งด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของประเทศ และการเพิ่มความสามารถในการประยุกต์ใช้วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อยกระดับความสามารถการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ และคุณภาพชีวิตของประชาชน

## **ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ**

การพัฒนาในระยะต่อไปมุ่งเน้นในเรื่องการลดช่องว่างรายได้ระหว่างภาคและมีการกระจายรายได้ที่เป็นธรรมมากขึ้น การเพิ่มจำนวนเมืองศูนย์กลางของจังหวัดเป็นเมืองนำอยู่สำหรับคนทุกกลุ่มในสังคม พื้นที่ฐานเศรษฐกิจหลักมีระบบการผลิตที่มีประสิทธิภาพสูงและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และการเพิ่มมูลค่าการลงทุนในพื้นที่เศรษฐกิจใหม่บริเวณชายแดน

## **ยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา**

การพัฒนาในระยะต่อไปมุ่งเน้นในเรื่องการมีเครือข่ายการเชื่อมโยงตามแนวระเบียงเศรษฐกิจที่ครอบคลุมและมีการใช้ประโยชน์ได้เต็มศักยภาพ การเพิ่มระบบห่วงโซ่มูลค่าในอนุภูมิภาคและภูมิภาคอาเซียน ประเทศไทยเป็นฐานเศรษฐกิจ การค้าและการลงทุนที่สำคัญในภูมิภาค อนุ

ภูมิภาค อาเซียน และเอเชีย รวมทั้งมีการพัฒนาส่วนขยายจากแนวระเบียบเศรษฐกิจในอนุภูมิภาคให้ครอบคลุมภูมิภาคอาเซียน เอเชียตะวันออก และเอเชียใต้ และประเทศไทยเป็นหุ้นส่วนการพัฒนาที่สำคัญในทุกกระดับ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2559)

#### 4.1.5 แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เป็นแผนระยะยาว 20 ปี เพื่อให้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และเพื่อวางกรอบเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถเข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ โดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) คือ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุข สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21” โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา 4 ประการ ได้แก่ (1) เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ (2) เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นพลเมืองดี มีคุณลักษณะ ทักษะและสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และยุทธศาสตร์ชาติ (3) เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และคุณธรรม จริยธรรม รู้รักสามัคคี และร่วมมือผนึกกำลังมุ่งสู่การพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และ (4) เพื่อนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง และความเหลื่อมล้ำภายในประเทศลดลง

ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษาดังกล่าวข้างต้น แผนการศึกษาแห่งชาติได้วางเป้าหมายไว้ 2 ด้าน ดังนี้

(1) เป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs 8Cs) ประกอบด้วย ทักษะและคุณลักษณะต่อไปนี้

- 3Rs ได้แก่ การอ่านออก (Reading) การเขียนได้ (Writing) และการคิดเลขเป็น (Arithmetic)

- 8Cs ได้แก่ ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และทักษะในการแก้ปัญหา (Critical Thinking and Problem Solving) ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovation) ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์ (Cross – cultural Understanding) ทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ (Collaboration, Teamwork and Leadership) ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และการรู้เท่าทันสื่อ

(Communications, Information and Media Literacy) ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Computing and ICT Literacy) ทักษะอาชีพ และทักษะการเรียนรู้ (Career and Learning Skills) และความมีเมตตา กรุณา มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม (Compassion)

(2) เป้าหมายของการจัดการศึกษา ซึ่งแผนการศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษาในระยะ 20 ปี ไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย

ด้านที่ 1 ประชากรทุกคนเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานอย่างทั่วถึง (Access) โดยเด็กปฐมวัยมีพัฒนาการสมวัย ประชากรทุกคนมีโอกาสได้รับบริการทางการศึกษาตั้งแต่ปฐมวัยถึงมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่าที่มีคุณภาพและมาตรฐาน ประชากรที่อยู่ในกำลังแรงงานได้รับการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถและสมรรถนะที่ตอบสนองความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ และประชากรสูงวัยได้เรียนรู้ ฝึกฝนเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะเพื่อการทำงานหรือการมีชีวิตหลังวัยทำงานอย่างมีคุณค่าและเป็นสุข

ด้านที่ 2 ผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายได้รับบริการทางการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม (Equity) โดยผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมาย ทั้งกลุ่มปกติ ผู้มีความสามารถพิเศษ ผู้มีความบกพร่องด้านต่าง ๆ ผู้พิการผู้ด้อยโอกาสและผู้มีภูมิหลังทางสังคมหรือฐานะทางเศรษฐกิจที่แตกต่างกันได้รับโอกาสและบริการทางการศึกษาอย่างเสมอภาคและเท่าเทียม

ด้านที่ 3 ระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุขีดความสามารถและเต็มตามศักยภาพ (Quality) โดยประชาชนทุกคนมีโอกาสได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อพัฒนาคุณลักษณะ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของแต่ละบุคคลให้ไปได้ไกลที่สุดเท่าที่ศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคลพึงมี ภายใต้ระบบเศรษฐกิจสังคมฐานความรู้ สังคมแห่งปัญญา และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่ประชาชนสามารถเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต มีคุณธรรม จริยธรรมและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเป็นสุขตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ด้านที่ 4 ระบบการบริหารจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างทั่วถึง และมีคุณภาพ และการลงทุนทางการศึกษาที่คุ้มค่าและบรรลุเป้าหมาย (Efficiency) โดยหน่วยงาน สถานศึกษาและสถาบันการศึกษาทุกแห่งสามารถบริหารและจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล จัดให้มีระบบการจัดสรรและใช้ทรัพยากรทางการศึกษาที่ก่อประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาผู้เรียนแต่ละคนให้บรรลุศักยภาพและขีดความสามารถของตน และส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนของสังคมที่มีศักยภาพและความพร้อมเข้ามามีส่วนร่วมในการระดมทุนและร่วมรับภาระค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา โดยเฉพาะสถานประกอบการ สถาบัน และองค์กรต่าง ๆ ในสังคมและผู้เรียนผ่านมาตรการทางการเงินและการคลังที่เหมาะสม

ด้านที่ 5 ระบบการศึกษาที่สนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัตและบริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) โดยระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมาตรฐานสนองตอบและก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21 สามารถพัฒนาทักษะ คุณลักษณะและสมรรถนะในการทำงานของกำลังคนในประเทศให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงาน สังคม และประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี และยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 ที่จะนำประเทศไทยก้าวข้ามกับดักรายได้ปานกลางสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการศึกษาที่สร้างความมั่นคงในชีวิตของประชาชน สังคมและประเทศชาติ และการสร้างเสริมการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

เพื่อให้แผนการศึกษาแห่งชาติบรรลุผลตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายการจัดการศึกษา แผนการศึกษาแห่งชาติจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนาภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์หลัก ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา

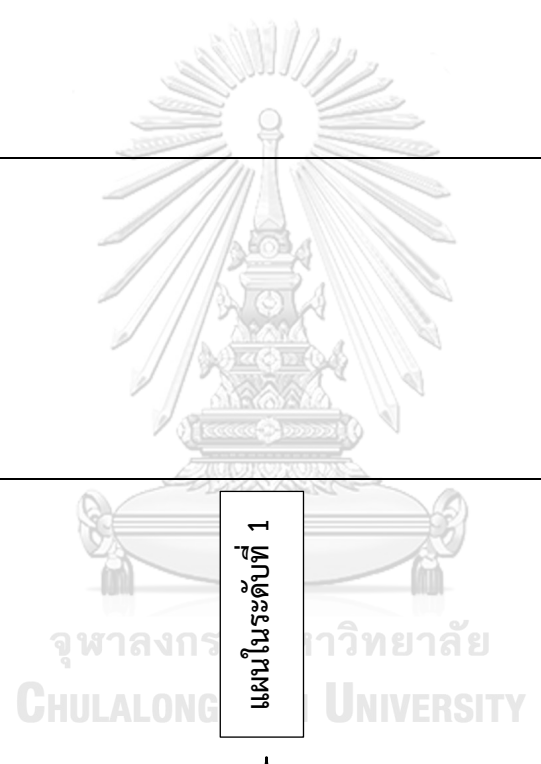
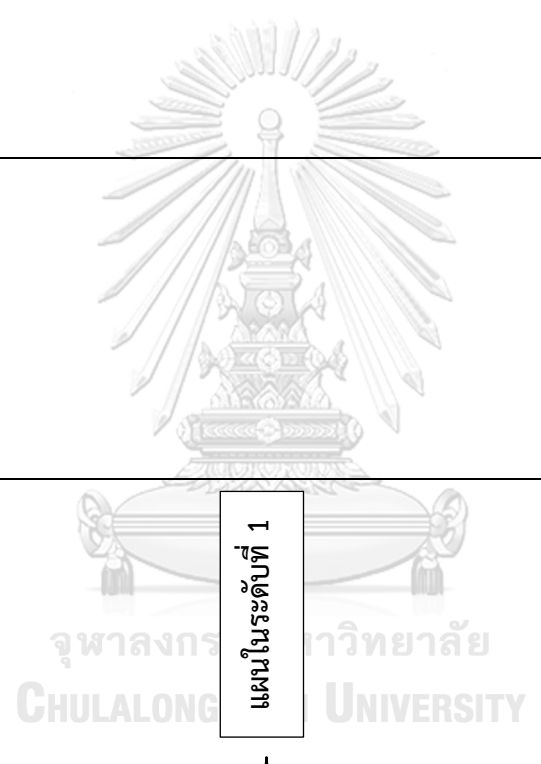
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

#### 4.2 ความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี กับแผนระดับต่าง ๆ

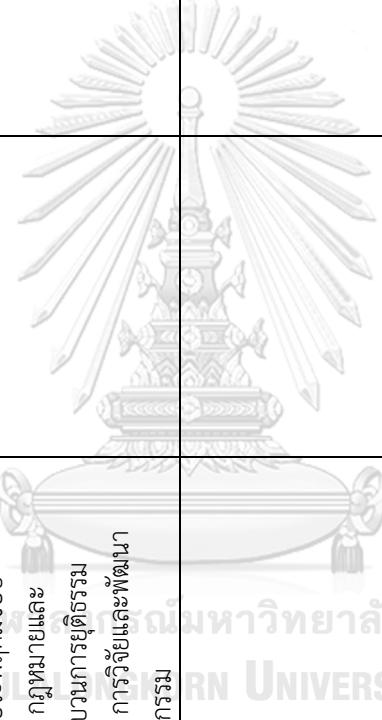
เพื่อให้เห็นความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี กับแผนระดับต่าง ๆ สามารถแสดงได้ดังตาราง

ตารางที่ 6 แสดงยุทธศาสตร์ ประเด็นการพัฒนา ประเด็นการปฏิรูปตามแผนระดับต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579
ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้าน ความมั่นคง ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการ สร้างความสามัคคีในราชวงศ์ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการ พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านการ สร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่า เทียมกันทางสังคม ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการ สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่ เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการ ปรับสมดุลและพัฒนาาระบบการ บริหารจัดการภาครัฐ	<div style="text-align: center;">  <p><b>แผนในระดับที่ 1</b></p> </div>	ประกอบด้วย 11 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านการเมือง (2) ด้านการบริหารราชการ แผ่นดิน (3) ด้านกฎหมาย (4) ด้านกระบวนการยุติธรรม	ประกอบด้วย 10 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้าง และพัฒนาศักยภาพมนุษย์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้าง ความเป็นธรรมและลดความ	<div style="text-align: center;">  <p><b>แผนในระดับที่ 2</b></p> </div>

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579
<ul style="list-style-type: none"> <li>(5) การท่องเที่ยว</li> <li>(6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ</li> <li>(7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล</li> <li>(8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่</li> <li>(9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ</li> <li>(10) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม</li> <li>(11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต</li> <li>(12) การพัฒนาการเรียนรู้</li> <li>(13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาพที่ดี</li> <li>(14) ศักยภาพการกีฬา</li> <li>(15) พลังทางสังคม</li> <li>(16) เศรษฐกิจฐานราก</li> <li>(17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม</li> <li>(18) การเติบโตอย่างยั่งยืน</li> <li>(19) การบริหารจัดการน้ำทั้ง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(5) ด้านเศรษฐกิจ</li> <li>(6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม</li> <li>(7) ด้านสาธารณสุข</li> <li>(8) ด้านสื่อสารมวลชน</li> <li>(9) ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ</li> <li>(10) ด้านพลังงาน</li> <li>(11) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ</li> </ul>	<p>เหลื่อมล้ำในสังคม</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม</p> <p>ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <p><b>แผนในระดับที่ 2</b></p> </div>	



ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579
	ระบบ (20) การบริการประชาชน และประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริต และประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและ กระบวนการยุติธรรม (23) การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม		ยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือ ระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา	
			<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>แผนในระดับที่ 3</b> </div>	ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการ ศึกษาเพื่อความมั่นคงของ สังคมและประเทศไทย ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและ พัฒนากำลังคน การวิจัย และ นวัตกรรม เพื่อสร้างขีด ความสามารถในการแข่งขัน ของประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา ศักยภาพคนทุกช่วงวัย และ การสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้าง

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน	แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579
				โอกาส ความเสมอภาค และ ความเท่าเทียมทางการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการ ศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพ ชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนา ประสิทธิภาพของระบบ บริหารจัดการศึกษา

ตารางที่ 7 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี กับแผนระดับต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 -2580)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านความ มั่นคง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้าน การ สร้างความสามารถใน การแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้าน การ พัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพคน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้าน การ สร้างโอกาสความเสมอ ภาคและเท่าเทียมกัน ทางสังคม	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้าน การ สร้างการเติบโตบน คุณภาพชีวิตที่เป็นมิตร กับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้าน การ ปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหาร จัดการภาครัฐ
แผนแม่บท ภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ	(1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ	(2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและ บริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองนำ อยู่อย่างยั่งยืน (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และ ดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและ วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจ พิเศษ (23) การวิจัยและ พัฒนานวัตกรรม	(2) การต่างประเทศ (10) การปรับเปลี่ยน ค่านิยม และ วัฒนธรรม (11) ศักยภาพคน ตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการ เรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้ คนไทยมีสุขภาพที่ดี (14) ศักยภาพการ กีฬา (23) การวิจัยและ พัฒนานวัตกรรม	(2) การต่างประเทศ (6) พื้นที่และเมืองนำอยู่ อย่างยั่งยืน (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาค และหลักประกันทาง สังคม (23) การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม	(2) การต่างประเทศ (6) พื้นที่และเมืองนำอยู่ อย่างยั่งยืน (18) การเติบโตอย่าง ยั่งยืน (19) การบริหารจัดการ น้ำทั้งระบบ (23) การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม	(2) การต่างประเทศ (20) การบริการ ประชาชนและ ประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการ ทุจริตและประพฤติมิ ชอบ (22) กฎหมายและ กระบวนการยุติธรรม (23) การวิจัยและ พัฒนานวัตกรรม
แผนปฏิรูป ประเทศ 11	(1) ด้านการเมือง (6) ด้าน	(2) ด้านการบริหาร ราชการแผ่นดิน	(1) ด้านการเมือง (7) ด้านสาธารณสุข	(2) ด้านการบริหาร ราชการแผ่นดิน	(6) ด้าน ทรัพยากรธรรมชาติและ	(1) ด้านการเมือง (2) ด้านการบริหาร

<p><b>ด้าน</b></p>	<p>ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม (8) ด้าน สื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ (11) ด้านการป้องกัน และปราบปรามการ ทุจริตและประพฤติมิ ชอบ</p>	<p>(3) ด้านกฎหมาย (5) ด้านเศรษฐกิจ (6) ด้าน ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (10) ด้านพลังงาน</p>	<p>(8) ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ (9) ด้านสังคม</p>	<p>(3) ด้านกฎหมาย (4) ด้านกระบวนการ ยุติธรรม (5) ด้านเศรษฐกิจ (7) ด้านสาธารณสุข (8) ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ (9) ด้านสังคม</p>	<p>สิ่งแวดล้อม (10) ด้านพลังงาน</p>	<p>ราชการแผ่นดิน (4) ด้านกระบวนการ ยุติธรรม</p>
<p><b>แผนพัฒนา เศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12</b></p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 5 การ เสริมสร้างความมั่นคง แห่งชาติเพื่อการ พัฒนาประเทศสู่ ความมั่งคั่งและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่าง ประเทศเพื่อการ พัฒนา</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การ สร้างความเข้มแข็ง ทางเศรษฐกิจและ แข่งขันได้อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 7 การ พัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์ที่ 8 การ พัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และ นวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 9 การ พัฒนาภาค เมือง และ พื้นที่เศรษฐกิจ</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 1 การ เสริมสร้างและพัฒนา ศักยภาพมนุษย์</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การ สร้างความเป็นธรรมและ ลดความเหลื่อมล้ำใน สังคม</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การ เต็มใจที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อมเพื่อการ พัฒนาอย่างยั่งยืน</p>	<p>ยุทธศาสตร์ที่ 6 การ บริหารจัดการใน ภาครัฐ การป้องกัน การทุจริตประพฤตินมิ ชอบ และธรรมาภิบาล ในสังคมไทย</p>

<b>แผนการศึกษา</b> <b>แห่งชาติ พ.ศ.</b> <b>2560-2579</b>	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 1</b> การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2</b> การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4</b> การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5</b> การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	<b>ยุทธศาสตร์ที่ 6</b> การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา
--	---	---	--	--	--	--



การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการถ่ายทอดสู่แผนระดับต่าง ๆ นั้น แผนระดับต่าง ๆ จะมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและมีส่วนสนับสนุนให้เป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจากตารางข้างต้น สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยง ความสอดคล้อง หรือแนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการถ่ายทอดสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จนกระทั่งถ่ายทอดสู่แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ตามลำดับ โดยผู้ศึกษาจะนำเสนอการถ่ายทอดตามยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### 4.2.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ไปสู่แผนระดับต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

การถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคงลงสู่แผนในระดับที่ 2 เพื่อขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็นความมั่นคง และการต่างประเทศ นอกจากนี้ ได้ถ่ายทอดไปยังแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ใน (1) ด้านการเมือง (6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (8) ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ และ (11) ด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ ยิ่งไปกว่านั้น ได้ถ่ายทอดไปยังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ในยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา ในขณะที่การถ่ายทอดลงสู่แผนในระดับที่ 3 ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ

#### ตารางที่ 8 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติที่ 1 ด้านความมั่นคงกับแผนระดับต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	(1) ความมั่นคง (2) การต่างประเทศ
แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน	(1) แผนปฏิรูปประเทศด้านการเมือง (6) แผนปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (8) แผนปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ (11) แผนปฏิรูปประเทศด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและ

	ประพฤติมิชอบ
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา
แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ (1) การรักษาความสงบภายในประเทศ (2) การป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง (3) การพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ (4) การบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียนและนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและมิใช่ภาครัฐ และ (5) การพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้ง 5 ประเด็นลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ใน 2 ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ ประเด็น (1) ความมั่นคง และ (2) การต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงทั้ง 5 ประเด็นข้างต้น

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคง ถือเป็นกรอบแนวทางการดำเนินการหลักที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในภาพรวมอย่างเป็นรูปธรรมในระยะ 20 ปี ตามที่ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้กำหนดไว้ ซึ่งก็คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข” โดยมีเป้าหมายสำคัญ ประกอบด้วย (1) ประชาชนอยู่ดี กินดี และมีความสุข (2) บ้านเมืองมีความมั่นคงในทุกมิติและทุกระดับ (3) กองทัพ หน่วยงานด้านความมั่นคง ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชน มีความพร้อมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาความมั่นคง (4) ประเทศไทยมีบทบาทด้านความมั่นคงเป็นที่ชื่นชมและได้รับการยอมรับโดยประชาคมระหว่างประเทศ และ (5) การบริหารจัดการความมั่นคงมีผลสำเร็จที่เป็นรูปธรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความมั่นคงจึงมีการกำหนดแผนย่อย แนวทางการพัฒนา เป้าหมายและตัวชี้วัด ในระยะเวลา 5 - 10 - 15 - 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) โดยมี 5 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการรักษาความสงบภายในประเทศ
- (2) แผนย่อยการป้องกันและแก้ไขปัญหาที่มีผลกระทบต่อความมั่นคง
- (3) แผนย่อยการพัฒนาศักยภาพของประเทศให้พร้อมเผชิญภัยคุกคามที่กระทบต่อความมั่นคงของชาติ
- (4) แผนย่อยการบูรณาการความร่วมมือด้านความมั่นคงกับอาเซียน และนานาชาติ รวมถึงองค์กรภาครัฐและมิใช่ภาครัฐ
- (5) แผนย่อยการพัฒนากลไกการบริหารจัดการความมั่นคงแบบองค์รวม

ยิ่งไปกว่านั้น ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ ซึ่งได้กำหนดกรอบนโยบายต่างประเทศของไทย เพื่อให้ทุกส่วนราชการสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติทั้ง 6 ด้านในมิติการต่างประเทศอย่างบูรณาการและเป็นเอกภาพ โดยมีเป้าหมายสำคัญคือ “การต่างประเทศไทย มีเอกภาพ ทำให้ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน มีมาตรฐานสากล และมีเกียรติภูมิในประชาคมโลก” โดยมี 5 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยความร่วมมือด้านความมั่นคงระหว่างประเทศ
- (2) แผนย่อยความร่วมมือด้านเศรษฐกิจและความร่วมมือเพื่อการพัฒนาระหว่างประเทศ
- (3) แผนย่อยการพัฒนาที่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและพันธกรณีระหว่างประเทศ
- (4) แผนย่อยการส่งเสริมสถานะและบทบาทของประเทศไทยในประชาคมโลก
- (5) แผนย่อยการต่างประเทศมีเอกภาพและบูรณาการ

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงยังถ่ายทอดไปยังแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ใน 4 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคงได้ถ่ายทอดไปยังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ใน 2 ยุทธศาสตร์หลัก ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน และยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน แนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย (1) การรักษาความมั่นคงภายใน เพื่อให้เกิดความสงบในสังคมและธำรงไว้ซึ่งสถาบันหลักของชาติ (2) การพัฒนาเสริมสร้างศักยภาพการป้องกันประเทศเพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือภัยคุกคามทั้งการทหารและภัยคุกคามอื่น ๆ (3) การส่งเสริมความร่วมมือกับต่างประเทศด้านความมั่นคง เพื่อบูรณาการความร่วมมือกับมิตรประเทศเพื่อผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจ สังคม และการป้องกันภัยคุกคามข้ามชาติ (4) การรักษาความมั่นคงและผลประโยชน์ของชาติทางทะเล เพื่อคงไว้ซึ่งอำนาจอธิปไตยและสิทธิอธิปไตยในเขตทะเล และ (5) การบริหารจัดการความมั่นคงเพื่อการพัฒนา เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันระหว่างแผนงานที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงเพื่อการพัฒนาภายใต้การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน

ยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา แนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย (1) ขยายความร่วมมือทางการค้าและการลงทุนกับมิตรประเทศ และแสวงหาตลาดใหม่



สำหรับสินค้าและบริการของไทย (2) พัฒนาความเชื่อมโยงด้านการคมนาคมขนส่ง โลจิสติกส์ และ  
 โทรคมนาคมในกรอบความร่วมมืออนุภูมิภาค และภูมิภาคอาเซียนเพื่ออำนวยความสะดวกและลด  
 ต้นทุนด้านโลจิสติกส์ (3) พัฒนาและส่งเสริมให้ไทยเป็นฐานของการประกอบธุรกิจ การบริการ และ  
 การลงทุนที่โดดเด่นในภูมิภาค (4) ส่งเสริมการลงทุนไทยในต่างประเทศของผู้ประกอบการไทย (5)  
 เปิดประตูการค้าและพัฒนาความร่วมมือกับประเทศเพื่อนบ้านในลักษณะหุ้นส่วนทางยุทธศาสตร์ทั้ง  
 ในระดับอนุภูมิภาคและภูมิภาคที่มีความเสมอภาคกัน (6) สร้างความเป็นหุ้นส่วนการพัฒนา  
 ประเทศในอนุภูมิภาค ภูมิภาค และนานาชาติ (7) เข้าร่วมเป็นภาคีความร่วมมือระหว่างประเทศ  
 โดยมีบทบาทที่สร้างสรรค์ (8) ส่งเสริมความร่วมมือกับภูมิภาคและนานาชาติในการสร้างความมั่นคง  
 ในทุกด้านที่เกี่ยวกับเรื่องความอยู่ดีมีสุขของประชาชน (9) บูรณาการภารกิจด้านความร่วมมือระหว่าง  
 ประเทศและด้านการต่างประเทศ และ (10) ส่งเสริมให้เกิดการปรับตัวภายในประเทศที่สำคัญ

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เป็นแผนในระดับที่ 3 จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการ  
 ดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยุทธศาสตร์ชาติ  
 ด้านความมั่นคงได้ถ่ายทอดไปยังยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและ  
 ประเทศชาติตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งมีเป้าหมายดังนี้

(1) คนทุกช่วงวัยมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบ  
 ประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

(2) คนทุกช่วงวัยในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้และพื้นที่พิเศษได้รับ  
 การศึกษาและเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ

(3) คนทุกช่วงวัยได้รับการศึกษา การดูแลและป้องกันจากภัยคุกคามในชีวิตรูปแบบใหม่

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบัน  
 หลักของชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ยกกระดับ  
 คุณภาพและส่งเสริมโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้  
 และพื้นที่พิเศษ ทั้งที่เป็นพื้นที่สูง พื้นที่ตามแนวตะเข็บชายแดนและพื้นที่เกาะแก่ง ชายฝั่งทะเล ทั้ง  
 กลุ่มชนต่างเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มชนชายขอบและแรงงานต่างด้าว และพัฒนาการจัด  
 การศึกษาเพื่อการจัดการระบบการดูแลและป้องกันภัยคุกคามในรูปแบบใหม่

#### 4.2.2 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้าง  
 ความสามารถในการแข่งขัน ไปสู่แผนระดับต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

การถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันลงสู่แผนในระดับที่ 2 เพื่อขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็น (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ ได้ถ่ายทอดไปยังแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ใน (2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (3) ด้านกฎหมาย (5) ด้านเศรษฐกิจ (6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ (10) ด้านพลังงาน ยิ่งไปกว่านั้น ได้ถ่ายทอดไปยังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม และยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ ในขณะที่ยุทธศาสตร์ที่ 3 ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการศึกษาคั้งนี้ คือ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

**ตารางที่ 9 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติที่ 2 ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันกับแผนระดับต่าง ๆ**

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	(2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ (23) การวิจัยและพัฒนาวัตกรรม
แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน	(2) แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (3) แผนปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย (5) แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ (6) แผนปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (10) แผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

	ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
<b>แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579</b>	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ (1) การเกษตรสร้างมูลค่า ให้ความสำคัญกับการเพิ่มผลผลิตการผลิตทั้งเชิงปริมาณและมูลค่า และความหลากหลายของสินค้าเกษตร (2) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยสร้างอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตที่ขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่ประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีแห่งอนาคต (3) สร้างความหลากหลายด้านการท่องเที่ยว โดยการรักษาการเป็นจุดหมายปลายทางที่สำคัญของการท่องเที่ยวระดับโลกที่ดึงดูดนักท่องเที่ยวทุกระดับและเพิ่มสัดส่วนของนักท่องเที่ยวที่มีคุณภาพสูง (4) โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพในด้านโครงข่ายคมนาคม พื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ และ (5) พัฒนาเศรษฐกิจบนพื้นฐานผู้ประกอบการยุคใหม่ สร้างและพัฒนาผู้ประกอบการยุคใหม่ ที่มีทักษะและจิตวิญญาณของการเป็นผู้ประกอบการ ที่มีความสามารถในการแข่งขันและมีอัตลักษณ์ชัดเจน โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้ง 5 ประเด็นลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ใน 9 ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ ประเด็น (2) การต่างประเทศ (3) การเกษตร (4) อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต (5) การท่องเที่ยว (6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ (7) โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล (8) ผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ (9) เขตเศรษฐกิจพิเศษ และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันทั้ง 5 ประเด็นข้างต้น

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ ได้กล่าวถึงไปแล้วในยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (หน้า 97)

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการเกษตร โดยให้ความสำคัญกับการยกระดับความสามารถในการแข่งขันของภาคเกษตร ทั้งพืช ปศุสัตว์ และประมง เพื่อนำมาซึ่งโอกาสในการสร้างรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตให้กับเกษตรกรในระยะ 20 ปี ที่เน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการผลิตในภาคเกษตรไปสู่สินค้าเกษตรและผลิตภัณฑ์ที่มีมูลค่าสูง โดยอาศัยการยกระดับการผลิตให้เข้าสู่คุณภาพมาตรฐานความปลอดภัย การใช้ประโยชน์จากอัตลักษณ์ในแต่ละพื้นที่ และความหลากหลายทางชีวภาพในการแปรรูปสร้างมูลค่า ตลอดจนการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการแปรรูปผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูง โดยมี 6 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยเกษตรอัตลักษณ์พื้นถิ่น
- (2) แผนย่อยเกษตรปลอดภัย
- (3) แผนย่อยเกษตรชีวภาพ
- (4) แผนย่อยเกษตรแปรรูป
- (5) แผนย่อยเกษตรอัจฉริยะ
- (6) แผนย่อยการพัฒนาระบบนิเวศการเกษตร

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระยะยาว แนวทางการพัฒนาให้ความสำคัญกับการพัฒนาเป็นองค์รวมและการสร้างระบบนิเวศให้อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต โดยในระยะแรกจะเน้นการสร้างรากฐานของอุตสาหกรรมและบริการและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาของอุตสาหกรรมและบริการ ทั้งด้านบุคลากร การสร้างนวัตกรรม การปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบต่าง ๆ และการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น ในขณะเดียวกันต้องพัฒนาต่อยอดจากฐานอุตสาหกรรมและบริการเดิมที่มีความเข้มแข็ง และสร้างโอกาสให้ทุกอุตสาหกรรมในการปรับตัวและสร้างศักยภาพใหม่ ในระยะต่อไปจะเป็นการสนับสนุนให้อุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคตได้เติบโตเป็นเสาหลักของเศรษฐกิจไทย สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมของตนเอง ลดการพึ่งพาเทคโนโลยีและนวัตกรรมจากต่างประเทศ และเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมและบริการที่ประเทศไทยมีศักยภาพในระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยมี 6 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยอุตสาหกรรมชีวภาพ
- (2) แผนย่อยอุตสาหกรรมและบริการการแพทย์ครบวงจร
- (3) แผนย่อยอุตสาหกรรมและบริการดิจิทัล ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์
- (4) แผนย่อยอุตสาหกรรมต่อเนื่องจากการพัฒนาระบบคมนาคม
- (5) แผนย่อยอุตสาหกรรมความมั่นคงของประเทศ
- (6) แผนย่อยการพัฒนาระบบนิเวศอุตสาหกรรมและบริการแห่งอนาคต

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการท่องเที่ยว เป็นอีกหนึ่งประเด็นที่ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน โดยมี 6 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์และวัฒนธรรม
- (2) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ

- (3) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ความงาม และแพทย์แผนไทย
- (4) แผนย่อยการท่องเที่ยวสำราญทางน้ำ
- (5) แผนย่อยการท่องเที่ยวเชื่อมโยงภูมิภาค
- (6) แผนย่อยการพัฒนาระบบนิเวศการท่องเที่ยว

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นพื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ มุ่งเป้าการพัฒนาเมืองนำอยู่ในทุกภาคของประเทศ เพื่อเป็นศูนย์เศรษฐกิจ รวมทั้งพื้นที่เพื่อการอนุรักษ์ที่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน สอดคล้องกับอัตลักษณ์ท้องถิ่นและศักยภาพของเมือง โดยมีระบบการบริหารจัดการเมืองที่มีประสิทธิภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สามารถรองรับความต้องการของคนทุกกลุ่ม รวมทั้งมีการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดี และเป็นเมืองที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน โดยใช้ศักยภาพและโอกาสของแต่ละเมือง และมีการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบ รวมทั้งให้ความสำคัญกับผลกระทบต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และการมีส่วนร่วมของภาคส่วนต่าง ๆ และการผลักดันการพัฒนาให้เป็นเมืองอัจฉริยะในพื้นที่ที่มีความพร้อม โดยการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาประยุกต์ใช้ จะเห็นได้ว่าการกำหนดประเด็นพื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะมีความสำคัญในการพัฒนาศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจและสังคมในทุกภูมิภาคของประเทศ เพื่อกระจายความเจริญทางด้านเศรษฐกิจและสังคม โดยมี 2 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการพัฒนาเมืองนำอยู่อัจฉริยะ
- (2) แผนย่อยการพัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศที่มีการบริหารจัดการตามแผนผังภูมินิเวศอย่างยั่งยืน

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญต่อการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพิ่มศักยภาพการขยายตัวทางเศรษฐกิจและการเตรียมความพร้อมทางด้านเศรษฐกิจและสังคมให้มีความเข้มแข็ง เอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การพัฒนาในทุก ๆ ด้านของประเทศ โดยมุ่งเน้นการขยายขีดความสามารถพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์ เพื่อยกระดับผลิตภาพของภาคการผลิตและบริการ ลดต้นทุนการผลิตและบริการที่แข่งขันได้ในระดับสากล สนับสนุนให้เกิดความเชื่อมโยงกับอนุภูมิภาคและภูมิภาคอย่างเป็นระบบ รวมถึงพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้สามารถรองรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ เพื่อยกระดับประเทศไทยให้เป็นประเทศรายได้สูงที่มีความสามารถในการแข่งขัน โดยมี 3 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมและระบบโลจิสติกส์
- (2) แผนย่อยโครงสร้างพื้นฐานด้านพลังงาน
- (3) แผนย่อยโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นผู้ประกอบการและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่ ประกอบด้วย 4 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการสร้างความเข้มแข็งผู้ประกอบการอัจฉริยะ
- (2) แผนย่อยการสร้างโอกาสเข้าถึงบริการทางการเงิน
- (3) แผนย่อยการสร้างโอกาสเข้าถึงตลาด
- (4) แผนย่อยการสร้างระบบนิเวศน์ที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการและวิสาหกิจ

ขนาดกลางและขนาดย่อมยุคใหม่

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ เป็นการพัฒนาเขตเศรษฐกิจของประเทศไทย เพื่อดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศและยกระดับรายได้ของประชากรในประเทศ โดยพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน และเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ เพื่อให้เศรษฐกิจการค้า ในพื้นที่ที่มีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยมี 3 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการพัฒนาเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก
- (2) แผนย่อยการพัฒนาพื้นที่ระเบียงเศรษฐกิจภาคใต้
- (3) แผนย่อยการพัฒนาเขตพัฒนาเศรษฐกิจพิเศษชายแดน

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญในการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติในด้านต่าง ๆ โดยการสร้างและสะสมองค์ความรู้ในด้านเป้าหมายต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยตลอดเวลา และพัฒนาประเทศจากประเทศที่ใช้แรงงานเข้มข้นไปเป็นประเทศที่มีระบบเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้ด้านการวิจัยและนวัตกรรม การขับเคลื่อนการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมของประเทศ จะมุ่งเน้นการดำเนินการใน 5 แผนย่อย ซึ่งแบ่งกลุ่มตามผลที่คาดว่าจะได้รับเพื่อสนับสนุนการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ชาติ ดังนี้

- (1) แผนย่อยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ด้านเศรษฐกิจ
- (2) แผนย่อยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ด้านสังคม
- (3) แผนย่อยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ด้านสิ่งแวดล้อม
- (4) แผนย่อยการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ด้านองค์ความรู้พื้นฐาน
- (5) แผนย่อยด้านปัจจัยสนับสนุนในการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ถ่ายทอดไปยังแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ใน 5 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านเศรษฐกิจ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านพลังงาน

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ถ่ายทอดไปยังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ใน 4 ยุทธศาสตร์หลัก ๆ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม และยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน แนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ประกอบด้วย (1) การบริหารจัดการเศรษฐกิจส่วนรวม ทั้งในด้านการคลัง และด้านการเงินให้มีประสิทธิภาพ และ (2) การเสริมสร้างและพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการ เพื่อยกระดับศักยภาพในการแข่งขันของประเทศ โดยยกระดับการผลิตสินค้าเกษตรและอาหารเข้าสู่ระบบมาตรฐาน ต่อยอดความเข้มแข็งของอุตสาหกรรมที่มีศักยภาพปัจจุบัน เพื่อยกระดับไปสู่อุตสาหกรรมที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง วางอนาคตรากฐานการพัฒนาอุตสาหกรรมเสริมสร้างขีดความสามารถการแข่งขันในเชิงธุรกิจของภาคบริการ ปรับปรุงแก้ไขกฎหมายเพื่อส่งเสริมการค้าที่เป็นธรรมและอำนวยความสะดวกด้านการค้าการลงทุน

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ แนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย (1) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านขนส่ง อาทิ พัฒนาระบบรถไฟให้เป็นโครงข่ายหลักในการเดินทางและขนส่ง พัฒนาโครงข่ายถนน ระบบขนส่งทางอากาศ และระบบขนส่งทางน้ำ (2) การสนับสนุนการพัฒนาระบบขนส่ง อาทิ การพัฒนาอุตสาหกรรมต่อเนื่องที่เกิดจากการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐาน (3) พัฒนาระบบโลจิสติกส์ อาทิ พัฒนาและยกระดับมาตรฐานระบบการจัดการจัดการโลจิสติกส์และห่วงโซ่อุปทานให้ได้มาตรฐานสากล และพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการอำนวยความสะดวกทางการค้า (4) พัฒนาด้านพลังงาน อาทิ จัดหาพลังงานให้เพียงพอและสร้างความมั่นคงในการผลิตพลังงาน เพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการ การผลิต และการใช้พลังงานทดแทน และพลังงานสะอาด (5) พัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล อาทิ พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของประเทศให้ทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ และ (6) พัฒนาระบบน้ำประปา อาทิ พัฒนาระบบน้ำประปาให้ครอบคลุมและทั่วถึง และการบริหารจัดการการใช้น้ำอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม แนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย (1) เร่งส่งเสริมการลงทุนวิจัยและพัฒนาและผลักดันสู่การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม (2) พัฒนาผู้ประกอบการให้เป็นผู้ประกอบการทางเทคโนโลยี อาทิ ส่งเสริมการสร้างสรรค่นวัตกรรมด้านการออกแบบและการจัดการธุรกิจที่ผสมผสานการใช้เทคโนโลยีให้แพร่หลายใน

กลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจของไทย และ (3) พัฒนาบุคลากรวิจัยด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ แนวทางการพัฒนาสำคัญประกอบด้วย (1) การพัฒนาภาคเพื่อสร้างโอกาสทางเศรษฐกิจให้กระจายตัวอย่างทั่วถึง พัฒนาภาคเหนือให้เป็นฐานเศรษฐกิจสร้างสรรค์มูลค่าสูง พัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้หลุดพ้นจากความยากจนสู่การพึ่งตนเอง พัฒนาภาคกลางเป็นฐานเศรษฐกิจชั้นนำ พัฒนาภาคใต้เป็นฐานการสร้างรายได้ที่หลากหลาย (2) การพัฒนาเมือง อาทิ พัฒนาสภาพแวดล้อมเมืองศูนย์กลางของจังหวัดให้เป็นเมืองน่าอยู่ ส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อมเมืองอย่างบูรณาการภายใต้การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน พัฒนาระบบขนส่งสาธารณะในเขตเมือง และ (3) การพัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจ อาทิ พัฒนาพื้นที่พื้นที่บริเวณชายฝั่งทะเลตะวันออกให้เป็นฐานการผลิตอุตสาหกรรมหลักของประเทศที่ขยายตัวอย่างสมดุล มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ พัฒนาพื้นที่เศรษฐกิจใหม่บริเวณชายแดนเป็นประตูเศรษฐกิจเชื่อมโยงกับประเทศเพื่อนบ้าน

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เป็นแผนในระดับที่ 3 ที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขันได้ถ่ายทอดไปยังยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งมีเป้าหมายดังนี้

(1) กำลังคนมีทักษะที่สำคัญจำเป็นและมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ

(2) สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะด้าน

(3) การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้ และนวัตกรรมที่สร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ ผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในสาขาที่ตรงตามความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ส่งเสริมการผลิตและพัฒนากำลังคนที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะด้าน และส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ



#### 4.2.3 ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ไปสู่แผนระดับต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

การถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนลงสู่แผนในระดับที่ 2 เพื่อขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็น (2) การต่างประเทศ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ ได้ถ่ายทอดไปยังแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ในประเด็น (1) ด้านการเมือง (7) ด้านสาธารณสุข (8) ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ และ (9) ด้านสังคม ยิ่งไปกว่านั้น ได้ถ่ายทอดไปยังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ในยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ในขณะที่การถ่ายทอดลงสู่แผนในระดับที่ 3 ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการศึกษาครั้งนี้ คือ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ในยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

#### ตารางที่ 10 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนกับแผนระดับต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	(2) การต่างประเทศ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา (23) การวิจัยและพัฒนาวัตกรรม
แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน	(1) แผนปฏิรูปประเทศด้านการเมือง (7) แผนปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข (8) แผนปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ (9) แผนปฏิรูปประเทศด้านสังคม
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ประกอบด้วย 7 ประเด็น ได้แก่ (1) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม มุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคมร่วม ปลุกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (2) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย (3) ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา (4) การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย (5) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี ครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สติปัญญา และสังคม (6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ และ (7) การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้ง 7 ประเด็นลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ใน 7 ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ ประเด็น (2) การต่างประเทศ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้ (13) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี (14) ศักยภาพการกีฬา และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนทั้ง 7 ประเด็นข้างต้น

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ ได้กล่าวถึงไปแล้วในยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (หน้า 97)

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนยังได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม โดยมี 3 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม และการเสริมสร้างจิตสาธารณะและการเป็นพลเมืองที่ดี
- (2) แผนย่อยการสร้างค่านิยมและวัฒนธรรมที่พึงประสงค์จากภาคธุรกิจ
- (3) แผนย่อยการใช้สื่อและสื่อสารมวลชนในการปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมของคนในสังคม

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนยังได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต โดยมี 5 แผนย่อย เพื่อพัฒนาและยกระดับทรัพยากรมนุษย์ในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เต็มศักยภาพและเหมาะสม ดังนี้

- (1) แผนย่อยการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์

- (2) แผนย่อยการพัฒนาเด็กตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์จนถึงปฐมวัย
- (3) แผนย่อยการพัฒนาช่วงวัยเรียน/วัยรุ่น
- (4) แผนย่อยการพัฒนาและยกระดับศักยภาพวัยแรงงาน
- (5) แผนย่อยการส่งเสริมศักยภาพวัยผู้สูงอายุ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้ ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ที่เน้นทั้งการแก้ไขปัญหาในปัจจุบัน และการเสริมสร้างและยกระดับการพัฒนาการศึกษา และการเรียนรู้ทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต โดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถกำกับการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตนเองได้อย่างต่อเนื่องแม้จะออกจากระบบการศึกษาแล้ว ควบคู่กับการส่งเสริมการพัฒนาคนไทยตามพหุปัญญาให้เต็มตามศักยภาพ รวมถึงการสร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง โดยมี 2 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21
- (2) แผนย่อยการตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี มุ่งเน้นการเสริมสร้างการจัดการสุขภาวะในทุกรูปแบบ ที่นำไปสู่การมีศักยภาพในการจัดการสุขภาวะที่ดีได้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี และมีทักษะด้านสุขภาวะที่เหมาะสม การพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัย สนับสนุนการสร้างสุขภาวะที่ดี การกระจายบริการสาธารณสุขอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ รวมถึงการพัฒนาและสร้างระบบรับมือปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงภูมิอากาศ โดยมี 5 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการสร้างความรู้ด้านสุขภาวะและการป้องกันและควบคุมปัจจัยเสี่ยงที่คุกคามสุขภาวะ
- (2) แผนย่อยการใช้ชุมชนเป็นฐานในการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี
- (3) แผนย่อยการพัฒนาระบบบริการสุขภาพที่ทันสมัยสนับสนุนการสร้างสุขภาวะที่ดี
- (4) แผนย่อยการกระจายบริการสาธารณสุขอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ
- (5) แผนย่อยการพัฒนาและสร้างระบบรับมือและปรับตัวต่อโรคอุบัติใหม่และโรคอุบัติซ้ำที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นศักยภาพการกีฬา โดยมี 3 แผนย่อย ดังนี้

(1) แผนย่อยการส่งเสริมการออกกำลังกาย และกีฬาขั้นพื้นฐานให้กลายเป็นวิถีชีวิตและการส่งเสริมให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมออกกำลังกาย กีฬาและนันทนาการ

(2) แผนย่อยการส่งเสริมการกีฬาเพื่อพัฒนาสู่ระดับอาชีพ

(3) แผนย่อยการพัฒนาบุคลากรด้านการกีฬาและนันทนาการ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ได้กล่าวถึงไปแล้ว ในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (หน้า 103)

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ได้ถ่ายทอดไปยังแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ใน 4 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านสังคม

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ได้ถ่ายทอดไปยังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ใน 1 ยุทธศาสตร์หลัก ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ ประกอบด้วย (1) ปรับเปลี่ยนค่านิยมคนไทยให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย จิตสาธารณะ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ อาทิ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียนที่สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ความมีระเบียบวินัย และจิตสาธารณะ (2) พัฒนาศักยภาพคนให้มีทักษะ ความรู้ และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า อาทิ ส่งเสริมเด็กปฐมวัยให้มีการพัฒนาทักษะทางสมองและทางสังคมที่เหมาะสม (3) ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต อาทิ ปรับปรุงแหล่งเรียนรู้ในชุมชนให้เป็นแหล่งเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์และมีชีวิต (4) ลดปัจจัยเสี่ยงด้านสุขภาพและให้ทุกภาคส่วนคำนึงถึงผลกระทบต่อสุขภาพ อาทิ ส่งเสริมให้มีกิจกรรมทางสุขภาพและโภชนาการที่เหมาะสมกับวัย (5) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการระบบสุขภาพภาครัฐและปรับระบบการเงินการคลังด้านสุขภาพ อาทิ ปรับระบบบริหารจัดการทรัพยากรร่วมกันระหว่างสถานพยาบาลทุกสังกัดในเขตพื้นที่สุขภาพ (6) พัฒนาระบบการดูแลและสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับสังคมสูงวัย อาทิ ผลักดันให้มีกฎหมายดูแลผู้สูงอายุระยะยาว และ (7) ผลักดันให้สถาบันทางสังคมมีส่วนร่วมพัฒนาประเทศอย่างเข้มแข็ง อาทิ ส่งเสริมสถาบันการศึกษาให้เป็นแหล่งบริการความรู้ทางวิชาการที่ทุกคนเข้าถึงได้

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เป็นแผนในระดับที่ 3 ที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ได้ถ่ายทอดไปยังยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งมีเป้าหมายดังนี้

(1) ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย และทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

(2) คนทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ

(3) สถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน

(4) แหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียน นวัตกรรม และสื่อการเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐาน และประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่

(5) ระบบและกลไกการวัด การติดตาม และประเมินผลมีประสิทธิภาพ

(6) ระบบการผลิตครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากล

(7) ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ ส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียน และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ ให้มีคุณภาพมาตรฐานและประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ได้ โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ สร้างเสริมและปรับเปลี่ยนค่านิยมของคนไทยให้มีวินัย จิตสาธารณะและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และพัฒนาระบบและกลไกการติดตาม การวัด และประเมินผลผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ

#### 4.2.4 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ไปสู่แผนระดับต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

การถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคมลงสู่แผนในระดับที่ 2 เพื่อขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็น (2) การต่างประเทศ (6) พื้นที่และเมืองน่าอยู่อัจฉริยะ (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ ได้ถ่ายทอดไปยังแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ในประเด็น (2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (3) ด้านกฎหมาย (4) ด้านกระบวนการยุติธรรม (5) ด้านเศรษฐกิจ (7) ด้านสาธารณสุข (8) ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ และ (9) ด้านสังคม ยิ่งไปกว่านั้น ได้ถ่ายทอดไปยัง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ในขณะที่การถ่ายทอดลงสู่แผนในระดับที่ 3 ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการศึกษาครั้งนี้ คือ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ในยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาสความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา

**ตารางที่ 11 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติที่ 4 ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคมกับแผนระดับต่าง ๆ**

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	(2) การต่างประเทศ (6) พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน	(2) แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (3) แผนปฏิรูปประเทศด้านกฎหมาย (4) แผนปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม (5) แผนปฏิรูปประเทศด้านเศรษฐกิจ (7) แผนปฏิรูปประเทศด้านสาธารณสุข (8) แผนปฏิรูปประเทศด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ (9) แผนปฏิรูปประเทศด้านสังคม
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ประกอบด้วย 4 ประเด็น ได้แก่ (1) การลดความเหลื่อมล้ำ สร้างความเป็นธรรมในทุกมิติ (2) การกระจายศูนย์กลางความเจริญทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี (3) การเสริมสร้างพลังทางสังคม และ (4) การเพิ่มขีดความสามารถของชุมชนท้องถิ่นในการพัฒนา การพึ่งตนเอง และการจัดการตนเอง โดยยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคมได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้ง 4 ประเด็นลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ใน 6 ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ ประเด็น (2) การต่างประเทศ (6) พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (15) พลังทางสังคม (16) เศรษฐกิจฐานราก (17) ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคมทั้ง 4 ประเด็นข้างต้น

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ ได้กล่าวถึงไปแล้วในยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (หน้า 97)

ยิ่งไปกว่านั้น ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม ได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นพื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ ซึ่งได้กล่าวถึงไปแล้วในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (หน้า 102)

สำหรับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นพลังทางสังคม ได้กำหนดเป้าหมายให้ประเทศไทยมีความเท่าเทียมและเสมอภาคในสังคม ผ่านการมีส่วนร่วมจากประชาชนทุกภาคส่วนในการร่วมเป็นกลไกในการจัดการกับปัญหาความเหลื่อมล้ำและการสร้างความเป็นธรรมทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่เกื้อกูลการดำเนินการของภาครัฐอย่างเป็นระบบ โดยเป็นการแก้ไขปัญหาที่สอดคล้องกับความต้องการระดับพื้นที่ที่มีความแตกต่างระหว่างกัน บนองค์ความรู้ ข้อมูล และหลักวิชาการที่มีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในสังคมอย่างแท้จริง โดยมี 2 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการเสริมสร้างทุนทางสังคม
- (2) แผนย่อยการรองรับสังคมสูงวัยเชิงรุก

ในส่วนของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นเศรษฐกิจฐานราก มีเป้าหมายเพื่อปรับโครงสร้างเศรษฐกิจฐานราก และเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานรากให้มีความเข้มแข็ง สามารถพึ่งตนเองช่วยเหลือเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน มีคุณธรรม และเป็นระบบเศรษฐกิจที่เอื้อให้เกิดการพัฒนาในด้านอื่น ๆ ในพื้นที่ เกิดการสร้างอาชีพ และกระจายรายได้และลดปัญหาความเหลื่อมล้ำและไม่เสมอภาคจากระดับชุมชน โดยมี 2 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการยกระดับศักยภาพการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ
- (2) แผนย่อยการสร้างสภาพแวดล้อมและกลไกที่ส่งเสริมการพัฒนาเศรษฐกิจฐานราก

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม เป็นกลไกสำคัญของการกำจัดวงจรความเหลื่อมล้ำและความยากจนที่จะถูกถ่ายทอดจากรุ่นสู่รุ่นได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะกลุ่มด้อยโอกาสและกลุ่มเปราะบาง โดยมี 2 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการคุ้มครองทางสังคมขั้นพื้นฐานและหลักประกันทางเศรษฐกิจ สังคม และสุขภาพ
- (2) แผนย่อยมาตรการแบบเจาะจงกลุ่มเป้าหมายเพื่อแก้ปัญหาเฉพาะกลุ่ม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ได้กล่าวถึงไปแล้ว ในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (หน้า 103)

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคมได้ ถ่ายทอดไปยังแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ใน 7 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน ด้านกฎหมาย ด้านกระบวนการยุติธรรม ด้านเศรษฐกิจ ด้านสาธารณสุข ด้านสื่อสารมวลชน เทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านสังคม

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคมได้ ถ่ายทอดไปยังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ใน 1 ยุทธศาสตร์หลัก คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ซึ่งมีแนวทางการพัฒนา สำคัญ ประกอบด้วย (1) การเพิ่มโอกาสให้กับกลุ่มเป้าหมายประชากรร้อยละ 40 ที่มีรายได้ต่ำสุดให้ สามารถเข้าถึงบริการที่มีคุณภาพของรัฐและมีอาชีพ อาทิ ขยายโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มี คุณภาพให้แก่เด็กและเยาวชนที่ด้อยโอกาสทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (2) การกระจายการให้บริการ ภาครัฐทั้งด้านการศึกษา สาธารณสุข และสวัสดิการที่มีคุณภาพให้ครอบคลุมและทั่วถึง อาทิ บริหาร จัดการการให้บริการสาธารณสุขที่มีคุณภาพให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ผ่านการพัฒนาระบบส่งต่อผู้ป่วยให้ มีประสิทธิภาพมากขึ้น และ (3) เสริมสร้างศักยภาพชุมชน การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน และการสร้าง ความเข้มแข็งทางการเงินฐานรากตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อให้ชุมชนสามารถพึ่งพา ตนเองได้ มีสิทธิในการจัดการทุน ที่ดิน และทรัพยากรภายในชุมชน อาทิ สนับสนุนการให้ความรู้ใน การบริหารจัดการทางการเงินแก่ชุมชนและครัวเรือน การปรับองค์กรการเงินของชุมชนให้ทำหน้าที่ เป็นสถาบันการเงินในระดับหมู่บ้าน/ตำบล และจัดตั้งโครงการเงินฐานรากโดยสถาบันทางการเงิน ของรัฐเป็นแม่ข่าย

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เป็นแผนในระดับที่ 3 ที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการ ดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคมได้ถ่ายทอดไปยังยุทธศาสตร์ที่ 4 การ สร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งมีเป้าหมายดังนี้

- (1) ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ
- (2) การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย
- (3) ระบบข้อมูลรายบุคคลและสารสนเทศทางการศึกษาที่ครอบคลุม ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เพื่อการวางแผนการบริหารจัดการศึกษา การติดตามประเมิน และรายงานผล



สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ เพิ่มโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย และพัฒนาฐานข้อมูลด้านการศึกษาที่มีมาตรฐาน เชื่อมโยงและเข้าถึงได้

#### 4.2.5 ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ไปสู่แผนระดับต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

การถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมลงสู่แผนในระดับที่ 2 เพื่อขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็น (2) การต่างประเทศ (6) พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ ได้ถ่ายทอดไปยังแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ในประเด็น (6) ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ (10) ด้านพลังงาน ยิ่งไปกว่านั้น ได้ถ่ายทอดไปยังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ในยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ในขณะที่การถ่ายทอดลงสู่แผนในระดับที่ 3 ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการศึกษาคำนี้ คือ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ในยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

#### ตารางที่ 12 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ชาติ 5 ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมกับแผนระดับต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	(2) การต่างประเทศ (6) พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน	(6) แผนปฏิรูปประเทศด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (10) แผนปฏิรูปประเทศด้านพลังงาน
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย 6 ประเด็น ได้แก่ (1) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว (2) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล (3) สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ (4) พัฒนาพื้นที่เมือง ชนบท เกษตรกรรมและอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ มุ่งเน้นความเป็นเมืองที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง (5) พัฒนาความมั่นคงน้ำ พลังงาน และเกษตรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และ (6) ยกระดับกระบวนการทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ โดยยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้ง 6 ประเด็นลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ใน 5 ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ ประเด็น (2) การต่างประเทศ (6) พื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ (18) การเติบโตอย่างยั่งยืน (19) การบริหารจัดการน้ำ ทั้งระบบ และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมทั้ง 6 ประเด็นข้างต้น

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ ได้กล่าวถึงไปแล้วในยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (หน้า 97)

ยิ่งไปกว่านั้น ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นพื้นที่และเมืองนำอยู่อัจฉริยะ ซึ่งได้กล่าวถึงไปแล้วในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (หน้า 102)

สำหรับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการเติบโตอย่างยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการเติบโตอย่างยั่งยืนบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นการเติบโตที่เน้นหลักของการใช้ประโยชน์ การอนุรักษ์ รักษาฟื้นฟูและสร้างใหม่ฐานทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ไม่ใช่ทรัพยากรธรรมชาติจนเกินความพอดี ไม่สร้างมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมจนเกินความสามารถในการรองรับและเยียวยาของระบบนิเวศ การผลิตและการบริโภคเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชน และทุกภาคส่วนในสังคม ยึดถือและปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อการพัฒนาอย่างสมดุล มีเสถียรภาพ และยั่งยืน โดยมี 5 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจสีเขียว
- (2) แผนย่อยการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมเศรษฐกิจภาคทะเล
- (3) แผนย่อยการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนบนสังคมที่เป็นมิตรต่อสภาพภูมิอากาศ

(4) แผนย่อยการจัดการมลพิษที่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และสารเคมีในภาคเกษตรทั้งระบบให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

(5) แผนย่อยการยกระดับกระบวนทัศน์เพื่อกำหนดอนาคตประเทศ

ในส่วนของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริหารจัดการน้ำทั้งระบบ มุ่งเน้นพัฒนาระบบจัดการน้ำทั้งระบบ เพื่อให้เกิดความมั่นคง เพิ่มผลิตผล ในเรื่องของการจัดการและการใช้น้ำทุกภาคส่วน ดูแลภัยพิบัติจากน้ำทั้งระบบ ทั้งนี้ ในการดำเนินการจะต้องสร้างความเชื่อมโยงความสัมพันธ์และบูรณาการแบบหลายมิติและหลายภาคส่วน โดยคำนึงถึงทั้งด้านความต้องการและการจัดหา ความแปรปรวนของสภาพภูมิอากาศ เพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศ โดยมี 3 แผนย่อย ดังนี้

(1) แผนย่อยการพัฒนาการจัดการน้ำเชิงลุ่มน้ำทั้งระบบเพื่อเพิ่มความมั่นคงด้านน้ำของประเทศ

(2) แผนย่อยการเพิ่มผลิตภาพของน้ำทั้งระบบในการใช้น้ำอย่างประหยัด รู้คุณค่า และสร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้น้ำให้ทัดเทียมกับระดับสากล

(3) แผนย่อยการอนุรักษ์และฟื้นฟูแม่น้ำลำคลองและแหล่งน้ำธรรมชาติทั่วประเทศ

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ได้กล่าวถึงไปแล้ว ในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (หน้า 103)

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ได้ถ่ายทอดไปยังแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ใน 2 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านพลังงาน

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้ถ่ายทอดไปยังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ใน 1 ยุทธศาสตร์หลัก คือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย (1) การรักษาฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ สร้างสมดุลของการอนุรักษ์และใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืนและเป็นธรรม (2) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรน้ำเพื่อให้เกิดความมั่นคง สมดุล และยั่งยืน (3) การแก้ไขปัญหาวิกฤตสิ่งแวดล้อม (4) ส่งเสริมการผลิตและการบริโภคที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (5) สนับสนุนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก และเพิ่มขีดความสามารถในการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (6) การบริหารจัดการเพื่อลดความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ (7) การพัฒนาระบบการบริหารจัดการและกลไกแก้ไขปัญหาความขัดแย้งด้าน

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และ (8) การพัฒนาความร่วมมือด้านสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เป็นแผนในระดับที่ 3 ที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมได้ถ่ายทอดไปยังยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งมีเป้าหมายดังนี้

(1) คนทุกช่วงวัยมีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

(2) หลักสูตร แหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คุณธรรม จริยธรรม และการนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ

(3) การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต ส่งเสริมและพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ แหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ต่าง ๆ และพัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมด้านการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

#### 4.2.6 ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ไปสู่แผนระดับต่าง ๆ มีรายละเอียดดังนี้

การถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐสู่แผนในระดับที่ 2 เพื่อขับเคลื่อนประเทศไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยถ่ายทอดลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็น (2) การต่างประเทศ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม นอกจากนี้ได้ถ่ายทอดไปยังแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ในประเด็น (1) ด้านการเมือง (2) ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และ (4) ด้านกระบวนการยุติธรรม ยิ่งไปกว่านั้น ได้ถ่ายทอดไปยัง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย ในขณะที่การถ่ายทอดลงสู่แผนในระดับที่ 3 ซึ่งเป็นประเด็นหลักในการศึกษาคั้งนี้ คือ แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ในยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

**ตารางที่ 13 แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์ 6 ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา  
ระบบการบริหารจัดการภาครัฐกับแผนระดับต่าง ๆ**

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580)	ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ
แผนแม่บท ภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ	(2) การต่างประเทศ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม (23) การวิจัยและพัฒนานวัตกรรม
แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน	(1) แผนปฏิรูปประเทศด้านการเมือง (2) แผนปฏิรูปประเทศด้านการบริหารราชการแผ่นดิน (4) แผนปฏิรูปประเทศด้านกระบวนการยุติธรรม
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย
แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 8 ประเด็น ได้แก่ (1) ภาครัฐที่ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง ตอบสนองความต้องการ และให้บริการอย่างสะดวกรวดเร็ว โปร่งใส (2) ภาครัฐบริหารงานแบบบูรณาการโดยมียุทธศาสตร์ชาติ เป็นเป้าหมายและเชื่อมโยงการพัฒนาในทุกกระดับ ทุกประเด็น ทุกภารกิจ และทุกพื้นที่ (3) ภาครัฐมีขนาดเล็กลง เหมาะสมกับภารกิจ ส่งเสริมให้ประชาชนและทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ (4) ภาครัฐมีความทันสมัย (5) บุคลากรภาครัฐเป็นคนดีและเก่ง (6) ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ (7) กฎหมายมีความสอดคล้องเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ และมีเท่าที่จำเป็น และ (8) กระบวนการยุติธรรมเคารพสิทธิมนุษยชนและปฏิบัติต่อประชาชนโดยเสมอภาค โดยยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ ทั้ง 8 ประเด็นลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ใน 5 ประเด็นหลัก ๆ ได้แก่ ประเด็น (2) การต่างประเทศ (20) การบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ (21) การต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (22) กฎหมายและกระบวนการยุติธรรม และ (23) การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม ซึ่งสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐทั้ง 8 ประเด็นข้างต้น

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่างประเทศ ได้กล่าวถึงไปแล้วในยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง (หน้า 97)

ยิ่งไปกว่านั้น ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ยังได้ถ่ายทอดเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ลงสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ มุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายของประชาชน โดยมี 5 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการพัฒนาบริการประชาชน
- (2) แผนย่อยการบริหารจัดการการเงินการคลัง
- (3) แผนย่อยการปรับสมดุลภาครัฐ
- (4) แผนย่อยการพัฒนาระบบบริหารงานภาครัฐ
- (5) แผนย่อยการสร้างและพัฒนาบุคลากรภาครัฐ

สำหรับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป้าหมายหลักเพื่อให้ภาครัฐมีความโปร่งใส ปลอดการทุจริตและประพฤติมิชอบ ผ่านการพัฒนาคน และการพัฒนาระบบเพื่อป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ โดยให้ความสำคัญกับการปรับและหล่อหลอมพฤติกรรม “คน” ทุกกลุ่มในสังคมให้มีจิตสำนึกและพฤติกรรมยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต และการส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมในการต่อต้านการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบทสภาพปัญหา และพลวัตการทุจริตของแต่ละหน่วยงาน รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการและกลไกที่เกี่ยวข้องในการปราบปรามการทุจริต โดยมี 2 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการป้องกันการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- (2) แผนย่อยการปราบปรามการทุจริต

ในส่วนของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นกฎหมายและกระบวนการยุติธรรม ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นกลไกในการขับเคลื่อนและสร้างการเปลี่ยนแปลงขนานใหญ่ มุ่งเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลมาสนับสนุนให้เกิดความโปร่งใสและพลวัตให้กับการพัฒนากฎหมายและกระบวนการยุติธรรม เพื่อส่งเสริมให้ประชาชนทุกภาคส่วนในสังคมมี

โอกาสได้รับประโยชน์จากการพัฒนาประเทศอย่างเท่าเทียม เป็นธรรม และทั่วถึง โดยมี 2 แผนย่อย ดังนี้

- (1) แผนย่อยการพัฒนากฎหมาย
- (2) แผนย่อยการพัฒนากระบวนการยุติธรรม

แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ ประเด็นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม ได้กล่าวถึงไปแล้ว ในยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (หน้า 103)

นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐได้ถ่ายทอดไปยังแผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน ใน 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านการเมือง ด้านการบริหารราชการแผ่นดิน และด้านกระบวนการยุติธรรม

ทั้งนี้ ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐถ่ายทอดไปยังแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ใน 1 ยุทธศาสตร์หลัก คือ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบ และธรรมาภิบาลในสังคมไทย ซึ่งมีแนวทางการพัฒนาสำคัญ ประกอบด้วย (1) ปรับปรุงโครงสร้างหน่วยงาน บทบาท ภารกิจ และคุณภาพบุคลากรภาครัฐ ให้มีความโปร่งใส ทันสมัย คล่องตัว มีขนาดที่เหมาะสม เกิดความคุ้มค่า (2) ปรับปรุงกระบวนการงบประมาณ และสร้างกลไกในการติดตามตรวจสอบการเงินการคลังภาครัฐ เพื่อให้การจัดสรรและการใช้จ่ายมีประสิทธิภาพ (3) เพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับการให้บริการสาธารณะให้ได้มาตรฐานสากล เพื่อให้ประชาชนและภาคธุรกิจได้รับบริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และอำนวยความสะดวกตรงตามความต้องการ (4) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้ประชาชนได้รับการบริการอย่างมีประสิทธิภาพและทั่วถึง (5) ป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อให้สังคมไทยมีวินัย โปร่งใส และยุติธรรม และ (6) ปฏิรูปกฎหมายและกระบวนการยุติธรรมให้มีความทันสมัย เป็นธรรม และสอดคล้องกับข้อบังคับสากลหรือข้อตกลงระหว่างประเทศ

แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 เป็นแผนในระดับที่ 3 ที่จัดทำขึ้นเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของแผนระดับที่ 1 และแผนระดับที่ 2 ให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐได้ถ่ายทอดไปยังยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ซึ่งมีเป้าหมายดังนี้

- (1) โครงสร้าง บทบาท และระบบการบริหารจัดการการศึกษามีความคล่องตัว ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้

(2) ระบบการบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

(3) ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่

(4) กฎหมายและรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษารองรับลักษณะที่แตกต่างกันของผู้เรียน สถานศึกษา และความต้องการกำลังแรงงานของประเทศ

(5) ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ

สำหรับแนวทางการพัฒนา คือ ปรับปรุงโครงสร้างการบริหารจัดการศึกษา เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา ปรับปรุงกฎหมายเกี่ยวกับระบบการเงินเพื่อการศึกษา และพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

จากการทบทวนการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการถ่ายถอดสู่แผนระดับต่าง ๆ นั้น ทั้งแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จนกระทั่งถ่ายถอดสู่แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ตามลำดับ สามารถสรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีต้องการในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน ซึ่งผู้ศึกษาได้สรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนของยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน และแผนระดับต่าง ๆ ที่ได้รับการถ่ายถอดมาในประเด็นดังกล่าว โดยเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาโดยโรงเรียน เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์หรือทักษะที่สำคัญที่ยุทธศาสตร์ชาติต้องการ อันจะเป็นกรอบในการจัดการศึกษาโดยโรงเรียนในรูปแบบที่ยุทธศาสตร์ชาติต้องการ ดังต่อไปนี้



ตารางที่ 14 แสดงสรุปคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีต้องการ  
ในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน

ยุทธศาสตร์/แผน (เฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการศึกษาโดยโรงเรียน)	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพคน
ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์ด้าน การพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพคน	คนไทยในทุกช่วงวัยเป็นคนดี คนเก่ง และมีคุณภาพ โดยคน ไทยมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ดีรอบ ด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น เป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลัก คิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะการ สื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม และอนุรักษ์ภาษา ท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่องตลอดชีวิต สู้งการเป็นคนไทยที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมี สัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง
แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ (10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม (11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต (12) การพัฒนาการเรียนรู้	<b>(10) การปรับเปลี่ยนค่านิยม และวัฒนธรรม</b> คนไทยมีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และมีความรัก และภูมิใจในความเป็นไทยมากขึ้น นำหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำรงชีวิต <b>(11) ศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต</b> คนไทยมีคุณภาพเพิ่มขึ้น ได้รับการพัฒนาอย่างสมดุล ทั้งด้าน ร่างกาย สติปัญญาและคุณธรรมจริยธรรม เป็นผู้ที่มีความรู้ และทักษะในศตวรรษที่ 21 รักการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอด ชีวิต <b>(12) การพัฒนาการเรียนรู้</b> คนไทยมีการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลเพิ่มขึ้น มี ทักษะที่จำเป็นของโลกศตวรรษที่ 21 สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มขึ้น มีนิสัยใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน (9) แผนปฏิรูปประเทศด้าน สังคม	คนไทยมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปสู่การมีจิตสาธารณะ เพิ่มขึ้น
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้าง และพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์	คนไทยมีคุณลักษณะเป็นคนไทยที่สมบูรณ์ มีวินัย มีทัศนคติ และพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีความเป็น พลเมืองตื่นรู้ มีความสามารถในการปรับตัวได้อย่างรู้เท่าทัน สถานการณ์ มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

ยุทธศาสตร์/แผน (เฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการศึกษาโดยโรงเรียน)	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพคน
	มีสุขภาพกายและใจที่ดี มีความเจริญงอกงามทางจิตวิญญาณ มีวิถีชีวิตที่พอเพียง และมีความเป็นไทย
แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วง วัย และการสร้างสังคมแห่งการ เรียนรู้	1. ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย และทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 2. คนทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะ ตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนา คุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ



## บทที่ 5

### ผลการศึกษา: ความเชื่อมโยงจากแผนระดับชาติสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน

หลังจากได้ทบทวนเอกสารเพื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างแผนต่าง ๆ ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ในบั้นนี้จะเป็นการนำเสนอผลการศึกษาในมิติของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนทางเลือกและโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 4 โรงเรียน โดยแบ่งเป็น โรงเรียนทางเลือก จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเพลินพัฒนา และโรงเรียนตรุลสิกขาลัย และโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ และโรงเรียนวิชูทิศ โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 5.1 ข้อมูลพื้นฐานของกรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน

##### 5.1.1 โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ

โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ มีจำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ และโรงเรียนวิชูทิศ ซึ่งทั้งสองโรงเรียนเป็นโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยมีรายละเอียดดังนี้

##### (1) โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ ตั้งอยู่เลขที่ 18 ซอยแก่นทอง ถนนศรีนครินทร์ แขวงหนองบอน เขตประเวศ กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตประเวศ กรุงเทพมหานคร เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล – ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคือ “นักเรียนโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ เป็นพลเมืองเพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน” โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เรียกได้ว่าเป็น “Eco - school”

สำหรับยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ ระหว่างปีการศึกษา 2561-2564 ประกอบด้วย 9 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้

(1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งรัดพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศ โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนอ่านออก เขียนได้ คำนวณเป็น มีวิจารณาคิด วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ได้

(2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระดับศักยภาพครูให้มีทักษะความรู้ความสามารถในการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

(3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานทุกภาคส่วนในการจัดกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและด้านสุขภาพ

(4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะชีวิตและอาชีพ

(5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนให้ครูพัฒนาหรือใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างสูงสุด

(6) ยุทธศาสตร์ที่ 6 สนับสนุนให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดหลักประชาธิปไตย

(7) ยุทธศาสตร์ที่ 7 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ

(8) ยุทธศาสตร์ที่ 8 พัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันสมัย สืบค้นข้อมูลได้รวดเร็วทันเหตุการณ์

(9) ยุทธศาสตร์ที่ 9 พัฒนาระบบการเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้อง ตรวจสอบได้ โปร่งใส ทันเหตุการณ์

โดยแบ่งฝ่ายงานรับผิดชอบดังต่อไปนี้

ตารางที่ 15 แสดงยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ตามฝ่ายงานรับผิดชอบ

ฝ่ายบริหารวิชาการ	ฝ่ายบริหารบุคคล	ฝ่ายบริหารงบประมาณ	ฝ่ายบริหารทั่วไป
ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งรัดพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศ โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนอ่านออกเขียนได้ คำนวณเป็น มีวิจรรณาคติวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ได้	ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระดับศักยภาพครูให้มีทักษะความรู้ความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	ยุทธศาสตร์ที่ 9 พัฒนาระบบการเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้อง ตรวจสอบได้ โปร่งใส ทันเหตุการณ์	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานทุกภาคส่วนในการจัดกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและด้านสุขภาพ

ฝ่ายบริหารวิชาการ	ฝ่ายบริหารบุคคล	ฝ่ายบริหารงบประมาณ	ฝ่ายบริหารทั่วไป
ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนให้ครูพัฒนาหรือใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างสูงสุด			ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการเรียนรู้การสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะชีวิตและอาชีพ
ยุทธศาสตร์ที่ 7 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ปฐมวัย มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ			ยุทธศาสตร์ที่ 6 สนับสนุนให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดหลักประชาธิปไตย
			ยุทธศาสตร์ที่ 8 พัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันสมัย สืบค้นข้อมูลได้รวดเร็ว ทันเหตุการณ์

เพื่อให้การดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นไปตามยุทธศาสตร์ โรงเรียนจึงได้กำหนดแผนงาน โครงการเพื่อการปฏิบัติตามภาระงาน ซึ่งแต่ละโครงการ/กิจกรรมภายในโรงเรียน จะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักเป็นรายบุคคล โดยโครงการตามแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ ปีการศึกษา 2561 – 2564 มีดังนี้

### 1. แผนงานวิชาการ

ตารางที่ 16 แสดงยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรมในแผนงานวิชาการ โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งรัดพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศ โดยมุ่งเน้นให้	โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	
	โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	- กิจกรรมภาษาไทยวันละคำ - กิจกรรมลายมืองามตามแบบไทย

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
นักเรียนอ่านออก เขียนได้ คำนวณเป็น มีวิจารณาคิด วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ได้		- กิจกรรมการสอนซ่อมเสริมการอ่าน - กิจกรรมวันสุนทรภู่ - กิจกรรมวันภาษาไทย
	โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่ม สาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์	- กิจกรรม A-MATH - กิจกรรมคณิตคิดเร็ว
	โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่ม สาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์	- กิจกรรมสัปดาห์วิทยาศาสตร์ - กิจกรรมค่ายวิทยาศาสตร์
	โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่ม สาระการเรียนรู้สังคมศึกษา	- กิจกรรมออมทรัพย์วันละนิด เพื่อชีวิตที่พอเพียง - กิจกรรมธนาคารความดี - กิจกรรมมารยาทงามตามแบบ ไทย - กิจกรรมศูนย์ข่าวนักเรียน อาเซียน
	โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่ม สาระการเรียนรู้ศิลปะ	- กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนา ความสามารถด้านงานศิลป์ - กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนา ความสามารถด้านดนตรีไทย - กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนา ความสามารถด้านดนตรีสากล - กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนา ความสามารถด้านนาฏศิลป์
	โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่ม สาระการเรียนรู้การงานอาชีพ และเทคโนโลยี	- กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนา ความสามารถด้านการเกษตร - กิจกรรมเสริมสร้าง ความสามารถด้านคอมพิวเตอร์ - กิจกรรมส่งเสริมอาชีพ
	โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่ม สาระการเรียนรู้ ภาษาต่างประเทศ	- กิจกรรมวันคริสต์มาส - กิจกรรมส่งเสริมพัฒนานักเรียน เข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยน วัฒนธรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนให้ครูพัฒนาหรือ ใช้สื่อ นวัตกรรม และ	โครงการผลิตสื่อและนวัตกรรม ทางการศึกษา	
	โครงการทำวิจัยในชั้นเรียน	- กิจกรรมการวิจัยก่อนการสอน

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
เทคโนโลยีทางการศึกษา ให้เกิดประสิทธิผลและ ประสิทธิภาพอย่างสูงสุด		- กิจกรรมการวิจัยระหว่างกา สอน - กิจกรรมการวิจัยหลังการสอน
	โครงการนิเทศภายใน	
ยุทธศาสตร์ที่ 7 ยกระดับคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษา ปฐมวัย มาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐานให้ เป็นไปตามมาตรฐาน การศึกษาชาติ	โครงการกีฬา (แก่นทองเกม)	
	โครงการส่งเสริมศักยภาพเด็ก ปฐมวัย	- กิจกรรมสานสัมพันธ์บ้าน โรงเรียน - กิจกรรมหนูน้อยรักสุขภาพ - กิจกรรมน้กอมน้อย
	โครงการส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ และภูมิปัญญาท้องถิ่น	
	โครงการพัฒนางานห้องสมุด	
	โครงการโรงเรียนรักการอ่าน	- กิจกรรมวางทุกงานอ่านทุกคน - กิจกรรมปริศนาคำทาย - กิจกรรมเล่านิทานเชิดหุ่นพา เพลิน - กิจกรรมน้กขาวน้อยเสียงตาม สาย - กิจกรรมอักษรไขว้
	โครงการนิทรรศการวิชาการ	
	โครงการพัฒนาทักษะการคิด และการเรียนรู้ด้วยโครงงาน	
	โครงการพัฒนาทักษะวิชาการ	- กิจกรรมสอนซ่อมเสริม - กิจกรรมสอบชิงทุน นร.ป.2 - กิจกรรมค่ายบูรณาการ
	โครงการโรงเรียนคุณธรรม	- กิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา เช่น วันวิสาขบูชา อาสาฬหบูชา วันเข้าพรรษา วันมาฆบูชา เป็น ต้น - กิจกรรมการพัฒนาสร้างเสริม คุณธรรมจริยธรรม - กิจกรรมการพัฒนาสร้างเสริม ระเบียบวินัยนักเรียน - กิจกรรมวันไหว้ครู - กิจกรรมเข้าค่ายธรรมะ (ค่าย

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
		พุทธบุตร)
	โครงการวันปฐมนิเทศ - ปัจฉิมนิเทศ	- กิจกรรมปฐมนิเทศนักเรียนใหม่ - กิจกรรมปัจฉิมอำล่านักเรียน - กิจกรรมวันบัณฑิตน้อย - กิจกรรมแนะแนวการศึกษาต่อ - กิจกรรมสวดมนต์หมู่สรภัญญะ
	โครงการเข้าค่ายลูกเสือสำรองและยุวกาชาดระดับที่ 1	
	โครงการเข้าค่ายลูกเสือสามัญและยุวกาชาดระดับที่ 2	
	โครงการเข้าค่ายลูกเสือสามัญรุ่นใหญ่และเนตรนารีสามัญรุ่นใหญ่	
	โครงการบ้านวิทยาศาสตร์น้อย	- กิจกรรมค่ายวิทย์น้อย

### 2. แผนงานบริหารบุคคล

#### ตารางที่ 17 แสดงยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรมในแผนงานบริหารบุคคล โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนายกระดับศักยภาพ ครูให้มีทักษะความรู้ ความสามารถในการจัด กระบวนการเรียนรู้ ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	โครงการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน	- กิจกรรมพี่สอนน้อง
	โครงการสร้างเสริมขวัญและ กำลังใจบุคลากร	- กิจกรรมวันปีใหม่
	โครงการสัมมนาดูงานนอก สถานที่	- กิจกรรมสัมมนาดูงานประจำปี

### 3. แผนงานบริหารงบประมาณ

#### ตารางที่ 18 แสดงยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรมในแผนงานบริหารงบประมาณ โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 9 พัฒนาระบบการเบิกจ่าย งบประมาณให้ถูกต้อง ตรวจสอบได้ โปร่งใส ทันท เหตุการณ์	โครงการพัฒนาระบบการเงิน และงบประมาณ	- กิจกรรมการบริหารการเงิน และบัญชี
	โครงการพัฒนาพัสดุ - ครุภัณฑ์	- กิจกรรมการบริหารจัดการวัสดุ อุปกรณ์



#### 4. แผนงานบริหารงานทั่วไป

##### ตารางที่ 19 แสดงยุทธศาสตร์ โครงการ กิจกรรมในแผนงานบริหารงานทั่วไป

##### โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3</b> ส่งเสริมสนับสนุน หน่วยงานทุกภาคส่วน ในการจัดกิจกรรมด้าน สิ่งแวดล้อมและด้าน สุขภาพ	โครงการพัฒนาปรับปรุงอาคาร - สถานที่	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมปลูกไม้ยืนต้นร่มเงาบริเวณโรงเรียน</li> <li>- กิจกรรมขยายพันธุ์ไม้ประดับ</li> <li>- กิจกรรมอนุรักษ์พันธุ์กรรมพืช</li> <li>- กิจกรรมการจัดทำยาปราบศัตรูพืชโดยใช้สมุนไพร</li> <li>- กิจกรรมจัดสวนหย่อมเพื่อความสวยงาม</li> <li>- กิจกรรมห้องเรียนสะอาด</li> <li>บรรยากาศวิชาการ</li> <li>- กิจกรรมสุภาพาเพลิน</li> </ul>
	โครงการสภาพแวดล้อมในการทำงาน	
	โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ อนามัยโรงเรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมป้องกันโรคฟัน</li> <li>- กิจกรรมกำจัดเหา</li> <li>- กิจกรรมโรงเรียนปลอดลูกน้ำยุงลาย</li> <li>- กิจกรรมออกกำลังกายเพื่อส่งเสริมสุขภาพ</li> <li>- กิจกรรมทดสอบสมรรถภาพทางกาย</li> </ul>
	โครงการเด็กไทยไร้พุง	
	โครงการเกษตรปลอดสารพิษ	
	โครงการอาหารกลางวัน	
	โครงการโรงเรียนปลอดยาเสพติด	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมวันงดสูบบุหรี่โลก 31 พฤษภาคม</li> <li>- กิจกรรมวันต่อต้านยาเสพติด 26 มิถุนายน</li> <li>- กิจกรรม To Be Number One</li> </ul>
	โครงการโรงเรียนสิ่งแวดล้อมศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมกำจัดขยะเหลือใช้ทำ</li> </ul>

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
	เพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน (Eco school)	<p>ป่วยชีวภาพ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมการกำจัดขยะในแหล่งน้ำธรรมชาติ</li> <li>- กิจกรรมประหยัดพลังงาน (น้ำ, ไฟ)</li> <li>- กิจกรรม Eco school Training</li> </ul>
	โครงการโรงเรียนปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมมาตรการรักษาความปลอดภัย 9 มาตรการ</li> <li>- กิจกรรมมาตรการความปลอดภัยสวมใส่หมวกกันน็อค (หนูน้อยหัวแข็ง)</li> </ul>
ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการเรียนรู้ สอนให้ผู้เรียนมี คุณธรรม จริยธรรม มี ทักษะชีวิตและอาชีพ	โครงการสร้างเสริมศักยภาพของเด็กและเยาวชนเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีในพื้นที่กรุงเทพมหานครตามพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี (เอกลักษณ์ อัตลักษณ์)	
	โครงการโลกกว้างทางการศึกษา	- กิจกรรมเปิดโลกกว้างทางการศึกษา
ยุทธศาสตร์ที่ 6 สนับสนุนให้ผู้ที่มีส่วน เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนมี ส่วนร่วมในการบริหารจัดการ การศึกษาโดยยึด หลักประชาธิปไตย	โครงการสัมพันธ์ชุมชน	
	โครงการประชุมผู้ปกครอง	- กิจกรรมประชุมผู้ปกครอง
	โครงการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา	
	โครงการประชุมคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง	
	โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนและสถานักเรียน	- กิจกรรมเลือกตั้งสถานักเรียน
	โครงการระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมเยี่ยมบ้านนักเรียน</li> <li>- กิจกรรมวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล</li> <li>- กิจกรรมแนะแนวการศึกษาต่อ</li> </ul>
โครงการประกันคุณภาพภายใน		
ยุทธศาสตร์ที่ 8 พัฒนาระบบ	โครงการพัฒนางานสารสนเทศ	
	โครงการพัฒนาระบบงาน	- กิจกรรมงานทะเบียนนักเรียน

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
สารสนเทศให้ทันสมัย สืบค้นข้อมูลได้รวดเร็ว ทันเหตุการณ์	สารบรรณ	- กิจกรรมพัฒนางานธุรการ

ทั้งนี้ โรงเรียนยังได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละโครงการ รวมถึงกำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละปีการศึกษา ระยะเวลา 4 ปี (2561-2564) เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเองอีกด้วย (โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์, ม.ป.ป.)

## (2) โรงเรียนวิชูทิศ

โรงเรียนวิชูทิศ ตั้งอยู่เลขที่ 4095/1 ซอยประชาสงเคราะห์ 13 ถนนประชาสงเคราะห์ แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตดินแดง กรุงเทพมหานคร เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล – ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนคือ “โรงเรียนวิชูทิศเป็นสถานศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานสากล ดำรงตนตามศาสตร์ของพระราชอา” โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศด้านกีฬา

สำหรับยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนวิชูทิศ ระหว่างปีการศึกษา 2560-2563 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้

- (1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- (2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา
- (3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาด้วยการประกันคุณภาพ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม
- (4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม

โรงเรียนวิชูทิศได้กำหนดโครงการ/กิจกรรมซึ่งจำแนกตามยุทธศาสตร์ของแผนการพัฒนารโรงเรียนวิชูทิศ ปีการศึกษา 2560 – 2563 ซึ่งแต่ละโครงการจะมีการกำหนดค่าเป้าหมายเพิ่มขึ้นในแต่ละปีการศึกษา และแต่ละโครงการ/กิจกรรมภายในโรงเรียนจะมีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักเป็นรายบุคคล ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล เป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ตารางที่ 20 แสดงโครงการและกิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 1 โรงเรียนวิชูทิศ

เป้าประสงค์	โครงการ	กิจกรรม
เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้เรียนมีคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษา	โครงการแนะแนว	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมปฐมนิเทศนักเรียน</li> <li>- กิจกรรมแนะแนวเรียนรู้สู่อาชีพ</li> <li>- กิจกรรมแนะแนวศึกษาต่อของระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6</li> <li>- กิจกรรมแนะแนวศึกษาต่อของระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3</li> <li>- กิจกรรมแนะแนวศึกษาต่อของระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6</li> <li>- กิจกรรมปัจฉิมนิเทศคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา</li> </ul>
	โครงการโรงเรียนรักการอ่าน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมหนูน้อยรักการอ่าน</li> <li>- กิจกรรมชวนน้องอ่านกับเดอะพิชซ่าปีที่ 15</li> <li>- กิจกรรมหยุดทุกงาน อ่านทุกคน</li> <li>- กิจกรรมครอบครัวชวนน้องอ่าน</li> <li>- กิจกรรมรักการอ่าน 8 กลุ่มสาระ</li> </ul>
	โครงการเรียนรู้สู่อาชีพ	
	โครงการอิมท็อง สมองดี	
	โครงการโรงเรียนอ่อนหวาน	
	โครงการอาหารกลางวัน	
เป้าประสงค์ที่ 2 ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถตรง ตามมาตรฐาน หลักสูตร	โครงการว่ายน้ำเป็น เล่นน้ำปลอดภัย	
	โครงการโรงเรียนในพระราชดำริสมเด็จพระเทพฯ	- กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน
	โครงการนิเทศภายใน	
	โครงการห้องเรียนในโลกกว้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมระดับปฐมวัย</li> <li>- กิจกรรมระดับประถมศึกษา</li> <li>- กิจกรรมระดับมัธยมศึกษาตอนต้น</li> </ul>

เป้าประสงค์	โครงการ	กิจกรรม
		- กิจกรรมระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย
	โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมกีฬาภายในสถานศึกษา</li> <li>- กิจกรรมวันเด็กแห่งชาติ</li> <li>- กิจกรรมออกกำลังกายสบายชีวี</li> <li>- กิจกรรมศิระสะอาด ปราศจากเหา</li> <li>- กิจกรรมติดตามภาวะโภชนาการเด็กวัยเรียน</li> <li>- กิจกรรมยิ้มสวย ฟันใส</li> <li>- กิจกรรมเด็กไทยไร้พุง</li> </ul>
	โครงการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	
	โครงการเตรียมความพร้อมการสอบวัดคุณภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมเตรียมความพร้อมการสอบชิงทุนระดับ ป.2</li> <li>- กิจกรรมการเตรียมความพร้อมการสอบระดับชาติ NT</li> <li>- กิจกรรมการเตรียมความพร้อมการสอบระดับชาติ ONET (ป.6)</li> <li>- กิจกรรมการเตรียมความพร้อมการสอบระดับชาติ ONET (ม.3)</li> <li>- กิจกรรมการเตรียมความพร้อมการสอบระดับชาติ ONET (ม.6)</li> </ul>
	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมวันสุนทรภู่</li> <li>- กิจกรรมแก้ปัญหาการอ่าน</li> <li>- กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านการเขียน</li> <li>- กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านการอ่าน</li> <li>- กิจกรรมตอบปัญหาสารานุกรม</li> <li>- กิจกรรมวันภาษาไทยแห่งชาติ</li> </ul>

เป้าประสงค์	โครงการ	กิจกรรม
		- กิจกรรมยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน
	โครงการส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระ การเรียนรู้คณิตศาสตร์	- กิจกรรมคณิตคิดเร็ว - กิจกรรมการแข่งขันเกม 24 - กิจกรรมตอบปัญหาทางคณิตศาสตร์ - กิจกรรมหมากล้อม - กิจกรรมจินตคณิต - กิจกรรมสูตรคูณสนุกคิด
	โครงการส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระ การเรียนรู้วิทยาศาสตร์	- กิจกรรมวันสิ่งแวดล้อมโลก - กิจกรรมสัปดาห์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ - กิจกรรมสอนเสริมเพื่อเตรียมการสอบ วัดผลสัมฤทธิ์ระดับชาติ ป.6, ม.3 และ ม.6 - กิจกรรมรักการอ่านกลุ่มสาระการ เรียนรู้วิทยาศาสตร์ - กิจกรรมวิทยาศาสตร์หน้าเสาธง - กิจกรรมประกวดโครงงานและ สิ่งประดิษฐ์
	โครงการส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระ การเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	- กิจกรรมการยกระดับผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียน - กิจกรรมการตอบปัญหาทางวิชาการ - กิจกรรมการเรียนรู้นอกห้องเรียน ป.3 - ป.6 - กิจกรรมการแข่งขันสวดมนต์ ป.4 - ม. 3 - กิจกรรมการสอบนักเรียน ป.3 - ม.3 - กิจกรรมวันอาเซียน
	โครงการส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระ	- กิจกรรมทดสอบสมรรถภาพทางกาย - กิจกรรมออกกำลังกาย sport day

เป้าประสงค์	โครงการ	กิจกรรม
	การเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา	- กิจกรรมความรู้คู่สุขภาพ
	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ	- กิจกรรมกระตุ้นการอ่านผ่านศิลปะ - กิจกรรมเล่าเรื่องด้วยภาพ - กิจกรรมส่งเสริมศักยภาพทางด้านดนตรี – นาฏศิลป์
	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี	- กิจกรรมสวนสมุนไพรรเพื่อการเรียนรู้ - กิจกรรมเกษตรที่บ้าน - กิจกรรมการผลิตและการประกอบอาหาร - กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์
	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ	- กิจกรรมวันคริสต์มาส - กิจกรรม Vocabulary ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 - กิจกรรม Vocabulary ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6
	โครงการส่งเสริมและพัฒนาการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	- กิจกรรมอยู่ค่าย Day camp ลูกเสือสามัญ ลูกเสือสามัญรุ่นใหญ่ ยุวกาชาด และเนตรนารี - กิจกรรมเข้าค่ายผู้นำ ลูกเสือ – ยุวกาชาด - กิจกรรมวันคล้ายวันสถาปนาคณะลูกเสือแห่งชาติ - กิจกรรมวันสมเด็จพระมหาธีรราชเจ้าฯ
	โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียนระดับปฐมวัย	- กิจกรรมคัดลายมือ - กิจกรรมศิลปะวัยใส - กิจกรรมประกวดหุ่นน้อยเล่านิทาน - กิจกรรมส่งเสริมการท่องคำศัพท์

เป้าประสงค์	โครงการ	กิจกรรม
		ภาษาอังกฤษ
	โครงการบ้านนักวิทยาศาสตร์น้อย	
	โครงการโรงเรียนสีขาว (โตไปไม่โกง)	
	โครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่นักเรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมสถานักเรียน</li> <li>- กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย</li> <li>- กิจกรรมวันไหว้ครู</li> <li>- กิจกรรมวันคล้ายวันพระราชสมภพสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณบดินทรเทพยวรางกูร</li> <li>- กิจกรรมวันมาฆบูชา วิสาขบูชา อาสาฬหบูชา และวันเข้าพรรษา</li> <li>- กิจกรรมวันแม่</li> <li>- กิจกรรมวันชาติ</li> </ul>
	โครงการ To Be Number ONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมวันงดสูบบุหรี่โลก</li> <li>- กิจกรรมเดินรณรงค์วันต่อต้านยาเสพติด</li> <li>- กิจกรรมวันเอดส์โลก</li> <li>- กิจกรรมเพื่อนใจวัยทีน</li> <li>- กิจกรรมดนตรีต้านยาเสพติด</li> </ul>
	โครงการโรงเรียนคุณธรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมจิตอาสาเพื่อพัฒนาโรงเรียน</li> <li>- กิจกรรมเข้าค่ายธรรมะ</li> <li>- กิจกรรมบันทึกความดี</li> </ul>
	โครงการส่งเสริมมารยาทไทย	
	โครงการขยะเศรษฐกิจ	
	โครงการธนาคารโรงเรียน	



## ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา

เป้าประสงค์ที่ 1 ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้แก่ โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร

เป้าประสงค์ที่ 2 ครูและบุคลากรมีการจัดการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ ได้แก่ โครงการสัมมนาและศึกษาดูงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาด้วยการประกันคุณภาพ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม

### ตารางที่ 21 แสดงโครงการและกิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 3 โรงเรียนวิชูทิศ

เป้าประสงค์	โครงการ	กิจกรรม
เป้าประสงค์ที่ 1 โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษา	โครงการประกันคุณภาพการศึกษา	- กิจกรรมประกันคุณภาพการศึกษา
	โครงการนิเทศการสอน	
	โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศโรงเรียน	- กิจกรรมพัฒนาข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา (ระบบ EMIS) - กิจกรรมพัฒนาข้อมูลรางวัลและความสำเร็จของสถานศึกษา
	โครงการประชาสัมพันธ์โรงเรียน	
	โครงการเยี่ยมบ้านนักเรียน	
	โครงการบริหารความเสี่ยง	
เป้าประสงค์ที่ 2 โรงเรียนพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและนักเรียนใช้ในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ	โครงการค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาผลิตสื่อการเรียนรู้	

เป้าประสงค์	โครงการ	กิจกรรม
เป้าประสงค์ที่ 3 โรงเรียนมีหลักสูตร สถานศึกษาที่ส่งเสริม ความเป็นเลิศทาง วิชาการ ตอบสนอง ความถนัดและความ ต้องการของผู้เรียน	โครงการส่งเสริมนักเรียนที่มี ทักษะและความสามารถ พิเศษ	- กิจกรรมนักเรียนแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ระหว่างกรุงเทพมหานครกับเมืองยาซีโย ประเทศญี่ปุ่น - กิจกรรมนักเรียนแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี และวัฒนธรรมระหว่างกรุงเทพมหานคร กับเมืองฟูกูโอกะ ประเทศญี่ปุ่น - กิจกรรมแลกเปลี่ยนเยาวชนกับบ้านพี่ เมืองน้องในต่างประเทศ - กิจกรรมเยาวชนดีเด่น กรุงเทพมหานคร (ประกายเพชร)
	โครงการนิทรรศการวิชาการ	
เป้าประสงค์ที่ 4 ชุมชน ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่ายมี ส่วนร่วมในการ ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาที่มี คุณภาพ	โครงการประชุมผู้ปกครอง	
	โครงการประชุมประธาน กรรมการเครือข่าย สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อ พัฒนาโรงเรียนวิชูทิศ	
	โครงการจัดประชุมสัมมนา คณะกรรมการสถานศึกษาขั้น พื้นฐานเพื่อพัฒนาโรงเรียนวิชู ทิศ	

#### ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม

#### ตารางที่ 22 แสดงโครงการและกิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 4 โรงเรียนวิชูทิศ

เป้าประสงค์	โครงการ	กิจกรรม
เป้าประสงค์ที่ 1 โรงเรียนพัฒนาแหล่ง เรียนรู้และ สภาพแวดล้อมให้เอื้อ ต่อการเรียนรู้อย่างมี คุณภาพ	โครงการพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงาน	- กิจกรรมห้องเรียนสะอาดบรรยากาศ วิชาการ - กิจกรรมสวนสวย โรงเรียนงาม นำ ความรู้ - กิจกรรม Big Cleaning day
	โครงการห้องสมุด	- กิจกรรมสัปดาห์ห้องสมุด - กิจกรรมแนะนำหนังสือใหม่

เป้าประสงค์	โครงการ	กิจกรรม
		- กิจกรรมยุวบรรณารักษ์ - กิจกรรมยอดนักอ่าน - กิจกรรมตระกร้าความรู้สู่ชุมชน - กิจกรรมสู่โลกการอ่านด้วยนิทาน - กิจกรรมนักข่าวเยาวชน - กิจกรรมอาเซียนพาโชค
	โครงการห้องเรียนสีเขียว	- กิจกรรมปลูกจิตสำนึกชุมชนสู่สังคมคาร์บอนต่ำ - กิจกรรมสายตรวจพลังงาน
	โครงการสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียน	
	โครงการห้องเรียนต้นแบบส่งเสริมการเรียนรู้	
เป้าประสงค์ที่ 2 โรงเรียนมีมาตรการด้านความปลอดภัย ในสถานศึกษา	โครงการมาตรการความปลอดภัยในโรงเรียน	
	โครงการป้องกันเหตุและอัคคีภัย	

ทั้งนี้ โรงเรียนวิชูทิศยังได้กำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์ รวมถึงกำหนดค่าเป้าหมายในแต่ละปีการศึกษา ระยะเวลา 4 ปี (2560-2563) เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนเองอีกด้วย (โรงเรียนวิชูทิศ, ม.ป.ป.)

### 5.1.2 โรงเรียนทางเลือก

โรงเรียนทางเลือกที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ มีจำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเพลินพัฒนา และโรงเรียนดรณสิกขาลัย ดังนี้

#### (1) โรงเรียนเพลินพัฒนา

โรงเรียนเพลินพัฒนา ตั้งอยู่เลขที่ 33/39-40 ถนนสวนผัก แขวงศาลาธรรมสพน์ เขตทวีวัฒนา กรุงเทพมหานคร เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล – ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 วิสัยทัศน์ของโรงเรียน คือ “โรงเรียนเพลินพัฒนาเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งสร้างผู้เรียนให้บรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเองร่วมกัน เพื่อความสุขที่ยั่งยืนของชีวิตและสังคม” โดยแนวทางในการจัดการเรียนรู้ของโรงเรียนเพลินพัฒนา จะมุ่งไปที่การสร้างเจตจำนงในชีวิต มุ่งสร้างอุปนิสัยที่สำคัญใน

การดำรงชีวิตที่ดั่งงาม สร้างสรรค์ พร้อม ๆ กับการสร้างความรักในการเรียนรู้และการสร้างความสามารถในการเรียนรู้ให้เพิ่มพูนขึ้นอยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นในการพัฒนาผู้เรียนให้เติบโตเต็มตามศักยภาพแห่งวัย ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา โดยคำนึงถึงการพัฒนาทักษะชีวิตและทักษะทางสังคมควบคู่กันไป ซึ่งผู้เรียนจะได้เรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย ทั้งนี้ โรงเรียนเพลินพัฒนาเน้นการเรียนทักษะและความรู้ที่สัมพันธ์กับพัฒนาการชีวิตในแต่ละช่วงวัย และการสร้างให้ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ในทุก ๆ วัน ผู้เรียนจะได้ตั้งคำถาม ทดลองคาดเดา ประมวลสรุปด้วยตนเอง แล้วนำเรื่องที่ตนเองได้เรียนรู้ไปแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกับเพื่อนร่วมชั้นเรียนและสรุปความรู้ร่วมกันโดยมีครูเป็นผู้สร้างแรงจูงใจ สร้างเงื่อนไขในการเรียนรู้ที่เหมาะสม การเรียนรู้จึงเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้เรียนและความรู้เดิม ไปสู่การเดินทางเพื่อสร้างความรู้ใหม่ร่วมกับเพื่อนร่วมชั้นเรียนภายใต้บรรยากาศการเรียนรู้ที่ครูเอื้ออำนวยให้เกิดขึ้น ด้วยเหตุนี้ ทุกหน่วยวิชาและทุก ๆ แผนการเรียนรู้จึงทำหน้าที่เป็นเครื่องมือในการสร้างทั้งทักษะ ความรู้ ความคิด ทักษะชีวิต ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีความสามารถในการจัดการกับชีวิตและปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงวัยได้อย่างถูกต้องดั่งงามด้วยความรอบรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และสามารถเชื่อมโยงการเรียนรู้สู่การประยุกต์ใช้ในชีวิตจริงได้ โรงเรียนเพลินพัฒนาจึงได้ออกแบบหน่วยวิชาเพื่อให้ผู้เรียนมีต้นทุนทางปัญญา มีต้นทุนทางสังคม มีทักษะชีวิต ทักษะการเรียนรู้ และทักษะการทำงานที่ดีเพียงพอต่อการใช้ชีวิตอยู่ในศตวรรษที่ 21 หน่วยวิชาเหล่านี้ได้แก่ หน่วยวิชาแสนภาษา ดนตรีชีวิต ภูมิปัญญาภาษาไทย จินตทัศน์ มานุษยกับโลก ธรรมชาติศึกษาและประยุกต์วิทยา เป็นต้น

ในส่วนของแนวคิดการจัด 4 ภาคเรียน โรงเรียนเพลินพัฒนาได้นำหลักธรรมสร้างวิถีการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในการจัดภาคเรียน โดยการจัดแบ่งช่วงเวลาในแต่ละปีการศึกษา โรงเรียนเพลินพัฒนาจัดเวลาให้นักเรียนได้มีการเรียนรู้ 40 สัปดาห์ใน 1 ปีการศึกษา (ช่วงชั้นอนุบาล-ช่วงชั้นที่ 2) โดยได้แบ่งปีการศึกษาออกเป็น 4 ภาค ภาคละ 10 สัปดาห์ ซึ่งมีชื่อภาคและช่วงเวลาเปิด - ปิดภาค ดังนี้

ภาคที่ 1 ภาคฉันทะ จะเปิดราวต้นสัปดาห์ที่ 2 ของเดือนพฤษภาคม และปิดราวสัปดาห์ที่ 3 ของเดือนกรกฎาคม

ภาคที่ 2 ภาควิริยะ จะเปิดราวสัปดาห์สุดท้ายของเดือนกรกฎาคม และปิดราวต้นเดือนตุลาคม

ภาคที่ 3 ภาคจิตตะ จะเปิดราวสัปดาห์ที่ 3 ของเดือนตุลาคม และปิดราวสัปดาห์สุดท้ายของเดือนธันวาคม

ภาคที่ 4 ภาควิมังสา จะเปิดราวสัปดาห์ที่ 1 หรือ 2 ของเดือนมกราคม และปิดราวกลางเดือนมีนาคม

สำหรับนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษา (ช่วงชั้นที่ 3 และช่วงชั้นที่ 4) มีการจัดภาคเรียนเป็น 2 ภาคเรียน คือภาคเรียนที่ 1 ฉันทะ – วิริยะ (ประมาณเดือนพฤษภาคม – ต้นเดือนตุลาคม) และภาคเรียนที่ 2 จิตตะ – วิมังสา (ประมาณเดือนตุลาคม – เดือนมีนาคม) (โรงเรียนเพลินพัฒนา, ม.ป.ป. )

ด้านยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนเพลินพัฒนา ระหว่างปีการศึกษา 2561-2564 จะประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก ดังนี้

- (1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้
- (2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน
- (3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ
- (4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

สำหรับแผนงาน/โครงการของโรงเรียนเพลินพัฒนาที่จะใช้ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้นั้น แผนงาน/โครงการดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนอย่างน้อย 1 ยุทธศาสตร์ นอกจากนี้ แผนงาน/โครงการดังกล่าวจะต้องมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนายุทธศาสตร์ของโรงเรียน อย่างน้อย 1 ประการ ซึ่งหลักเกณฑ์ตามแผนพัฒนายุทธศาสตร์ของโรงเรียนสำหรับการดำเนินแผนงาน/โครงการต่าง ๆ มี 9 ประการ ดังนี้

- (1) พัฒนาหลักสูตรแม่บทที่ลงตัว ต่อเนื่อง วัดผล และสื่อสารได้
- (2) พัฒนาการกระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลาย
- (3) มีหลักสูตรพัฒนาครูชั้นพื้นฐานที่ชัดเจน
- (4) สร้างความเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือ (Partnership) ระหว่างบ้านและโรงเรียน
- (5) พัฒนาระบบประกันคุณภาพที่จริงจัง
- (6) สื่อสาร Brand เชิงรุก บนฐานความรู้ของโรงเรียน
- (7) สร้างบรรยากาศกล้าคิดกล้าทำ มีการสื่อสารที่ชัดเจนทั่วถึง
- (8) พัฒนากลไก ระบบสนับสนุน และโครงสร้างพื้นฐานที่ดี
- (9) มีระบบความช่วยเหลือและพัฒนาศักยภาพนักเรียนที่มีความต้องการความช่วยเหลือพิเศษ

ช่วยเหลือพิเศษ

ในส่วนของแผนงาน/โครงการของโรงเรียนเพลินพัฒนา มีดังนี้

- (1) แผนงานหลักวิชากีฬา
- (2) แผนงานหลักภาษาจีนกลางมัธยมศึกษา
- (3) แผนงานหลักโครงการ English as a Second Language (ESL)

- (4) แผนงานหลักโครงการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบ้านและโรงเรียน
- (5) แผนงานหลักวิชาแสนภาษา
- (6) แผนงานหลักภูมิปัญญาภาษาไทย
- (7) แผนงานหลักวิชาสังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
- (8) แผนงานหลักสถานักเรียนเพลินพัฒนา
- (9) แผนงานหลักการงานอาชีพ
- (10) แผนงานหลักโครงการชื่นใจ ได้เรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning: PBL) มัธยมศึกษา
  - (11) แผนงานหลักกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (กิจกรรมแนะแนว)
  - (12) แผนงานหลักลูกเสือมัธยมศึกษาตอนต้น
  - (13) แผนงานหลักกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (ชมรม)
  - (14) แผนงานหลักมหกรรมดนตรีมัธยม
  - (15) แผนงานหลักปัจฉิมนิเทศชั้น 12
  - (16) แผนงานหลักคณิตศาสตร์
  - (17) แผนงานหลักพัฒนาหลักสูตรช่วงชั้นมัธยมศึกษา
  - (18) แผนงานหลักวิชาธรรมชาติศึกษาและประยุกต์วิทยา
  - (19) แผนงานหลักกิจกรรมพัฒนาศักยภาพผู้เรียน (การแข่งขันต่าง ๆ)
  - (20) แผนงานหลักโครงสร้างพื้นฐานชั้นมัธยมศึกษา
  - (21) แผนงานหลักนักศึกษาวิชาทหาร
  - (22) แผนงานหลักมารยาทบนโต๊ะอาหาร (Table Manners)
  - (23) แผนงานหลักไหว้ครูมัธยมศึกษา และวันสำคัญต่าง ๆ
  - (24) แผนงานหลักภาษาจีนกลางพื้นฐาน
  - (25) แผนย่อยอบรมบุคลากร
  - (26) โครงการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้
  - (27) โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน
  - (28) โครงการใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้
  - (29) โครงการห้องเรียนภาคฤดูร้อน
  - (30) โครงการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ
  - (31) โครงการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียน
  - (32) โครงการสานสัมพันธ์ครู – ผู้ปกครอง
  - (33) โครงการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน

(34) โครงการพัฒนาระบบการจัดการโรงเรียน

(35) โครงการพัฒนาครู

(36) โครงการพัฒนาทักษะทางวิชาการให้แก่ครู

ทั้งนี้ จะได้ยกตัวอย่างโครงการ/กิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเพลินพัฒนา ซึ่งใช้ดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้บรรลุผล ดังนี้

### ตารางที่ 23 แสดงโครงการและกิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ โรงเรียนเพลินพัฒนา

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้	โครงการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรม Homeroom</li> <li>- กิจกรรมถอดบทเรียนความสำเร็จจากเพื่อนครู (Best Practice)</li> <li>- กิจกรรมสังเกตการณ์การเรียนการสอนของครูใหม่</li> <li>- กิจกรรมสังเกตการณ์การเรียนการสอนของเพื่อนครู</li> <li>- กิจกรรมการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน</li> </ul>
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน	โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมเติมเต็มความรู้ความเข้าใจในเรื่องประชาธิปไตย</li> <li>- กิจกรรมนักเรียน กกด.</li> <li>- กิจกรรมเลือกตั้งสภานักเรียน</li> </ul>
	โครงการใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมตอบแทนสังคม</li> <li>- กิจกรรมจิตอาสา</li> <li>- กิจกรรมทัศนศึกษา</li> </ul>
	โครงการห้องเรียนภาคฤดูร้อน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรม Summer Camp</li> <li>- กิจกรรมเรียนเสริม</li> </ul>
	โครงการจัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมเรียนร่วม</li> <li>- กิจกรรมภาคสนาม</li> <li>- กิจกรรมการจัดการเรียนการสอนเป็นกลุ่ม</li> </ul>
ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ	โครงการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมประกันคุณภาพ</li> <li>- กิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ</li> </ul>
	โครงการสานสัมพันธ์ครู – ผู้ปกครอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมประชุมสภาผู้ปกครอง</li> <li>- กิจกรรมสังเกตการณ์การเรียนการสอนของผู้ปกครอง</li> </ul>

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมประชุมผู้ปกครอง</li> <li>- กิจกรรมเยี่ยมโรงเรียน</li> <li>- กิจกรรมกีฬาสามัคคีสัมพันธ์ครู – ผู้ปกครอง</li> <li>- กิจกรรมลมข้าวเบา (งานลอยกระทง)</li> <li>- กิจกรรมเตรียมความพร้อมพ่อแม่ในการรับมือพัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงของบุตรหลาน</li> </ul>
	โครงการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมประเมินเจตคติ</li> <li>- กิจกรรมประเมินผลการเรียน</li> <li>- กิจกรรมประเมินผลรายวิชา</li> <li>- กิจกรรมแบบสำรวจความสุข</li> <li>- กิจกรรมประเมินตนเองก่อนเรียน</li> </ul>
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	โครงการพัฒนาระบบการจัดการโรงเรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมพัฒนาระบบฐานข้อมูลกลาง</li> <li>- กิจกรรมปรับปรุงพื้นที่และภูมิทัศน์</li> </ul>
	โครงการพัฒนาครู	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรม Team Building</li> <li>- กิจกรรมสายธารชีวิต</li> </ul>
	โครงการพัฒนาทักษะทางวิชาการให้แก่ครู	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมร่วมงาน EDUCA</li> <li>- กิจกรรมพัฒนาครูแบบ On the Job Training</li> </ul>

จะเห็นได้ว่า ในการดำเนินแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของโรงเรียนเพลินพัฒนานั้น จะใช้การบูรณาการแผนงาน/โครงการต่าง ๆ เป็นอย่างมาก กล่าวคือ ในการดำเนินแผนงาน/โครงการหนึ่ง ๆ จะต้องมีความสอดคล้องกับแผนพัฒนายุทธศาสตร์ของโรงเรียน และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนอย่างน้อย 1 ประการ ซึ่งจะทำให้มั่นใจได้ว่า ในการดำเนินแผนงาน/โครงการหนึ่ง ๆ จะมีส่วนช่วยให้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้บรรลุผลและเป็นการพัฒนายุทธศาสตร์ของโรงเรียนไปในตัวอีกด้วย ซึ่งถือเป็นการดำเนินการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดทั้งต่อนักเรียนและโรงเรียน

## (2) โรงเรียนดรณสิกขาลัย

โรงเรียนดรณสิกขาลัย ตั้งอยู่เลขที่ 126 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ถนนประชาอุทิศ แขวงบางมด เขตทุ่งครุ กรุงเทพมหานคร เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 มีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการพัฒนาผู้เรียน ผู้บริหาร บุคลากร และผู้ปกครอง ให้สามารถเรียนรู้ร่วมกันในการพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มตามศักยภาพ โดยปลูกฝังวิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) ให้นักเรียนคิดเป็น ทำเป็น และคิดที่จะคิดต่อไปเองได้ (Thinking



about Thinking) โดยปลูกฝังวิธีการเรียนรู้เข้าไปในตัวผู้เรียนตั้งแต่ยังเล็ก เป็นความรู้ฝังตัว (Tacit knowledge) เมื่อเขาโตขึ้นก็จะเริ่มปลูกฝังวิชาการ และภาษาอังกฤษเข้าไปเป็นขั้นเป็นตอน แล้วจึงพัฒนาเป็นการเรียนรู้จากการทำงาน (Career-based Learning) เมื่อศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปลาย มีการวัดผลตามวิธีการของกระทรวงศึกษาธิการ และสามารถวัดความกระหายที่จะเรียนรู้ (Passion of Learning) ของผู้เรียนด้วย เพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ว่า นักเรียนของเราเป็นผู้ที่สนใจใฝ่เรียนรู้ไปตลอดชีวิต รวมถึงเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง และทำงานอย่างเป็นกัลยาณมิตรกับผู้ร่วมงานได้ด้วยใจเป็นสุข จึงพัฒนามาเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียน คือ **“พัฒนาเด็กไทยให้เป็นพลเมืองโลก คิดเป็น ทำเป็น เก่ง ดี มีความเป็นไทย”** และมีปรัชญาของโรงเรียน คือ **“บุคคลเจริญได้ด้วยจริยธรรมในการดำเนินชีวิตฉันใด องค์กรก็เจริญได้ด้วยจริยธรรมในการดำเนินการฉันนั้น”** (โรงเรียนดรุณสิกขาลัย, ม.ป.ป.-a)

สำหรับยุทธศาสตร์การพัฒนาของโรงเรียนดรุณสิกขาลัย จะประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

(1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปลูกฝังวินัยภายใน (Self-Discipline) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) โดยที่การปลูกฝังวินัยภายใน คือ การปลูกฝังให้นักเรียนมีวินัยเพื่อให้อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างราบรื่น และต้องปฏิบัติด้วยความเต็มใจด้วยตนเอง โดยที่ไม่ต้องมีกฎหรือบุคคลมาบังคับ ส่วนการปลูกฝังความรับผิดชอบต่อสังคม คือ การปลูกฝังให้นักเรียนดูแลตนเองให้เป็นพลเมืองดี ไม่สร้างความเสียหายแก่สังคมและใช้ความรู้ความสามารถที่มีช่วยพัฒนาชุมชนรอบตัว และขยายไปสู่สังคมกลุ่มใหญ่ได้

(2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปลูกฝังคุณภาพภายใน (Altruism) คือ การปลูกฝังให้นักเรียนมีจิตใจที่มีคุณภาพ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีศีลธรรมและศรัทธาในความดีงาม เมื่อมีความมั่นคงจากภายในก็จะส่งผลให้เห็นคุณภาพภายนอก คือ มีพฤติกรรมอันดีงาม และไม่เบียดเบียนผู้อื่น

(3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างนักเรียนรู้เชิงรุก (Proactive Learner) คือ สร้างนักเรียนที่มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ในเรื่องที่ตนเองสนใจ หรือแม้แต่เรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ได้สนใจก็ตามได้ด้วยตนเอง ไม่นั่งรอคำตอบจากครู แต่เป็นฝ่ายเดินไปหาคำตอบด้วยตนเอง ผ่านการลงมือปฏิบัติ ทดลอง ทดสอบ หรือหาข้อมูล และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

(4) ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างผ่อนคลายและเป็นกัลยาณมิตร

(5) ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากร (โรงเรียนดรุณสิกขาลัย, ม.ป.ป.-b)

ทั้งนี้ โครงการ/กิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนดรุณสิกขาลัยซึ่งใช้ดำเนินการเพื่อให้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้บรรลุผล ดังนี้

ตารางที่ 24 แสดงโครงการและกิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ โรงเรียนดรุณสิกขาลัย

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปลูกฝังวินัยภายใน (Self-Discipline) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	โครงการส่งเสริมการทำ ความดี (To Be GOOD)	- กิจกรรมทำบุญโรงเรียน - กิจกรรมทำบุญในวันสำคัญต่าง ๆ - กิจกรรมจิตอาสา
	โครงการจัดตั้งกองลูกเสือ ดรุณสิกขาลัย	- กิจกรรมลูกเสือและเนตรนารี
	โครงการส่งเสริมวินัยเชิงบวก	- กิจกรรมเพิ่มวินัยในการล้างขวดนม - กิจกรรมส่งเสริมวินัยการมาเรียนตรงเวลา - กิจกรรมพัฒนามารยาททางสังคม - กิจกรรมส่งเสริมทักษะชีวิตพื้นฐาน (งานบ้าน)
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปลูกฝังคุณภาพภายใน (Altruism)	โครงการพัฒนาสติใน โรงเรียน	- กิจกรรมพัฒนาสิ่งแวดล้อมเตือนสติ - กิจกรรมพัฒนาสมาธิและสติในโรงเรียน - กิจกรรมค่ายพัฒนาสติ
	โครงการพัฒนากิจกรรม ดนตรีในโรงเรียน	
	โครงการ Happy Playground	
	โครงการศุกร์หรรษา (Happy Friday)	
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้าง นักเรียนรู้เชิงรุก (Proactive Learner)	โครงการเรียนรู้โดยใช้ปัญหา เป็นฐาน (Problem-Based Learning: PBL)	- กิจกรรมโครงการงานการเรียนรู้และ นวัตกรรม - กิจกรรมการนำเสนอผลงาน ประจำปีของนักเรียน (Exhibition) - กิจกรรม Reflection - กิจกรรมการประชุมบ้านต่าง ๆ เช่น บ้านวิทยาศาสตร์ บ้าน ศิลปกรรม บ้านวิศวกรรม บ้าน MAD (Multimedia Art and Design) เป็นต้น

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
	โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์ ห้องสมุดและพื้นที่ข้างห้อง ศิลปะ	
	โครงการพัฒนาผู้เรียนนอก ห้องเรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรม Homeroom</li> <li>- กิจกรรม Field Trip</li> <li>- กิจกรรมเลือกตั้งกรรมการนักเรียน</li> <li>- กิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำ</li> <li>- กิจกรรมเรียนร่วมกับ มจร.</li> </ul>
	โครงการพัฒนาประสิทธิภาพ ในการสื่อสารภาษาอังกฤษ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรม Booklet</li> <li>- กิจกรรม Song in the Morning</li> <li>- กิจกรรม Setup English Media</li> <li>- กิจกรรม Library Time</li> <li>- กิจกรรม Exchange Program</li> <li>- กิจกรรม Student Council Activity for Kid's Club</li> </ul>
ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างบรรยากาศ การทำงานร่วมกันอย่าง ผ่อนคลายและเป็น กัลยาณมิตร	โครงการชมรมครูสัมพันธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมประชุมผู้ปกครอง (Parent Teacher Association)</li> <li>- กิจกรรม Mini PTA</li> <li>- กิจกรรม Progress PTA</li> <li>- กิจกรรม Family Market</li> <li>- กิจกรรมจิตอาสา</li> <li>- กิจกรรมกีฬาสามสัมพันธ์ครู – ผู้ปกครอง</li> <li>- กิจกรรม Family Trip</li> <li>- กิจกรรมโรงเรียนพ่อแม่</li> </ul>
	โครงการอบรมพัฒนา ศักยภาพครู	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมอบรมพัฒนาศักยภาพครู (ภายใน)</li> <li>- กิจกรรมอบรมพัฒนาศักยภาพครู (ภายนอก)</li> </ul>
	โครงการพัฒนาประสิทธิภาพ ในการสื่อสารภาษาอังกฤษ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรม Dialogue for Facilitators</li> <li>- กิจกรรม Bilingual Meeting</li> <li>- กิจกรรม Communication in English</li> </ul>

ยุทธศาสตร์	โครงการ	กิจกรรม
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรม Exchange Tour</li> <li>- กิจกรรม Exchange Program</li> </ul>
	โครงการส่งเสริม ความสัมพันธ์บุคลากร WE ARE ONE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC)</li> <li>- กิจกรรม Show &amp; Share</li> <li>- กิจกรรมอัศวินโต๊ะกลม</li> <li>- กิจกรรมสัมมนาประจำปี</li> <li>- กิจกรรม Workshop เพื่อพัฒนา Soft Side</li> <li>- กิจกรรมครูช่วยสอน</li> </ul>
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนา ระบบสารสนเทศเพื่อ สนับสนุนการทำงาน ของบุคลากร</b>	<b>โครงการประกันคุณภาพ การศึกษา</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมการวิเคราะห์หลักสูตร</li> <li>- กิจกรรมการประเมิน 360 องศา</li> <li>- กิจกรรมการประเมินจากข้อมูลเชิงคุณภาพ</li> <li>- กิจกรรมการประเมินจากภายใน</li> </ul>
	<b>โครงการพัฒนาระบบ E-Register</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมพัฒนาระบบ E-Register</li> </ul>
	<b>โครงการพัฒนาระบบ Student Assessment และ Observation Report Online (Phase 2)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมพัฒนาระบบ Student Assessment</li> <li>- กิจกรรมพัฒนาระบบ Observation Report Online (Phase 2)</li> </ul>
	<b>โครงการจัดทำคู่มือนักเรียน และผู้ปกครอง</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมจัดทำคู่มือนักเรียน</li> <li>- กิจกรรมจัดทำคู่มือผู้ปกครอง</li> </ul>
	<b>โครงการประชาสัมพันธ์และ จัดทำคู่มือระเบียบการ ปฏิบัติด้านการเงินและการ จัดซื้อ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- กิจกรรมจัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติด้านการเงินและการจัดซื้อ</li> <li>- กิจกรรมประชาสัมพันธ์คู่มือระเบียบการปฏิบัติด้านการเงินและการจัดซื้อ</li> </ul>
	<b>โครงการระบบการลา ออนไลน์ (E-leave)</b>	
	<b>โครงการระบบตรวจสอบ ครุภัณฑ์</b>	

## 5.2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ

วัตถุประสงค์หลักในการศึกษาครั้งนี้ประการหนึ่งคือเพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน ซึ่งภายหลังจากการศึกษาทบทวนข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา รวมถึงศึกษารายละเอียดยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมภายในโรงเรียนแล้ว ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์เพื่อศึกษาความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ (1) การวิเคราะห์ความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในภาพรวม ซึ่งเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสำรวจรายการ (Check List) (2) การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกับยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579) (3) การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการและกิจกรรมกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ซึ่งในการวิเคราะห์หัวข้อที่ (2) และ (3) นั้น เป็นการวิเคราะห์ตามกรอบ Hoshin Kanri เพื่อศึกษาความสอดคล้องสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศกับการบริหารจัดการของโรงเรียนตามกรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework) ของการศึกษาครั้งนี้

### 5.2.1 การวิเคราะห์ความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในภาพรวม

หลังจากได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสำรวจรายการ (Check List) เรื่อง ความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย 6 ชุดคำถาม ตามประเด็นยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ รวม 76 ข้อ เพื่อสำรวจในภาพรวมว่าการบริหารจัดการของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติมากน้อยเพียงใดนั้น ผู้ศึกษาจะทำการวิเคราะห์ความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในภาพรวมของแต่ละโรงเรียน โดยมีแนวทางการให้คะแนนตามเกณฑ์ประเมิน ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ รวม 6 คะแนน

ระดับคะแนน 4.01 – 6.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 1 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 2.01 – 4.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 1 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 2.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 1 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ รวม 11 คะแนน

ระดับคะแนน 7.01 – 11.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ที่ 2 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 3.51 – 7.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ที่ 2 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 3.50 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ที่ 2 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ รวม 24 คะแนน

ระดับคะแนน 16.01 – 24.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 8.01 – 16.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 8.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา รวม 7 คะแนน

ระดับคะแนน 5.01 – 7.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ที่ 4 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 2.51 – 5.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ที่ 4 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 2.50 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ที่ 4 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม รวม 10 คะแนน

ระดับคะแนน 7.01 – 10.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ที่ 5 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 3.51 – 7.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 5 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 3.50 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 5 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

#### ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา รวม 18 คะแนน

ระดับคะแนน 12.01 – 18.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 6.01 – 12.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 6.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

ในภาพรวม 6 ยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ รวม 76 คะแนน

ระดับคะแนน 50.01 – 76.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก

ระดับคะแนน 25.01 – 50.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับคะแนน 0 – 25.00 หมายถึง โรงเรียนมีการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ อยู่ในระดับน้อย

#### ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ยของความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ

##### ไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในภาพรวม

โรงเรียน	โรงเรียน แก่นทงอุปถัมภ์		โรงเรียนวิชูทิศ		โรงเรียนเพลินพัฒนา		โรงเรียน ตรุณสิกขาลัย	
	ค่า เฉลี่ย	ระดับ ความ สอดคล้อง	ค่า เฉลี่ย	ระดับ ความ สอดคล้อง	ค่า เฉลี่ย	ระดับ ความ สอดคล้อง	ค่า เฉลี่ย	ระดับ ความ สอดคล้อง
ยุทธศาสตร์ ที่ 1 (6 คะแนน)	6	มาก	6	มาก	6	มาก	5	มาก
ยุทธศาสตร์ ที่ 2 (11 คะแนน)	11	มาก	11	มาก	10	มาก	11	มาก

โรงเรียน	โรงเรียน แก่นทองอุปถัมภ์		โรงเรียนวิชูทิศ		โรงเรียนเพลินพัฒนา		โรงเรียน ตรุณสิกขาลัย	
	ค่า เฉลี่ย	ระดับ ความ สอดคล้อง	ค่า เฉลี่ย	ระดับ ความ สอดคล้อง	ค่า เฉลี่ย	ระดับ ความ สอดคล้อง	ค่า เฉลี่ย	ระดับ ความ สอดคล้อง
ยุทธศาสตร์/ ระดับความ สอดคล้อง								
ยุทธศาสตร์ ที่ 3 (24 คะแนน)	23 คะแนน	มาก	23 คะแนน	มาก	23.5 คะแนน	มาก	24 คะแนน	มาก
ยุทธศาสตร์ ที่ 4 (7 คะแนน)	5.5 คะแนน	มาก	7 คะแนน	มาก	5 คะแนน	ปาน กลาง	7 คะแนน	มาก
ยุทธศาสตร์ ที่ 5 (10 คะแนน)	9.5 คะแนน	มาก	9 คะแนน	มาก	10 คะแนน	มาก	10 คะแนน	มาก
ยุทธศาสตร์ ที่ 6 (18 คะแนน)	16 คะแนน	มาก	18 คะแนน	มาก	18 คะแนน	มาก	18 คะแนน	มาก
รวม (76 คะแนน)	71 คะแนน	มาก	74 คะแนน	มาก	72.5 คะแนน	มาก	75 คะแนน	มาก

หากวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องระหว่างการบริหารจัดการของโรงเรียนกับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติในภาพรวม จะพบว่า กรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน ต่างประเมินตนเองว่าการบริหารจัดการของโรงเรียนนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติในระดับมาก โดยแต่ละโรงเรียนมีคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ (1) โรงเรียนตรุณสิกขาลัย 75 คะแนน (2) โรงเรียนวิชูทิศ 74 คะแนน (3) โรงเรียนเพลินพัฒนา 72.5 คะแนน และ (4) โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ 71 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งหากวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องในแต่ละยุทธศาสตร์จะพบว่า ส่วนใหญ่การบริหารจัดการของโรงเรียนแต่ละโรงเรียนนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติในระดับมาก เช่นเดียวกับในภาพรวม จะมีก็เพียงแต่ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาเท่านั้นที่มีกรณีศึกษา คือ โรงเรียนเพลินพัฒนา มีความสอดคล้องในระดับปานกลาง (คะแนนเฉลี่ย 5 คะแนน จาก 7 คะแนน) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าการบริหารจัดการของโรงเรียนเพลินพัฒนายังไม่ครอบคลุมบางประเด็นในยุทธศาสตร์ที่ 4 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ กล่าวคือ การบริหารจัดการของโรงเรียนเพลินพัฒนายังไม่ครอบคลุมในประเด็นผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ กล่าวคือ ยังไม่มีการส่งเสริมการประกันโอกาสการเข้ารับบริการทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ผู้เรียนในทุกพื้นที่ ครอบคลุมผู้



ที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ อาทิ การจัดหาทุนและแหล่งทุนทางการศึกษา รวมถึงยังไม่มีระบบฐานข้อมูลรายบุคคลที่อ้างอิงจากเลขที่บัตรประจำตัวประชาชน 13 หลัก ที่สามารถเชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนฐานข้อมูล รวมทั้งใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่น

อย่างไรก็ดี แม้ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในภาพรวมจากข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้จากแบบสำรวจรายการ (Check List) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ให้แต่ละโรงเรียนประเมินตนเองจะพบว่าการบริหารจัดการของโรงเรียนทั้ง 4 โรงเรียนนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติในระดับมาก แต่การศึกษาคั้งนี้ยังอาศัยข้อมูลอื่น ๆ ประกอบการวิเคราะห์ ทั้งข้อมูลยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ กิจกรรมของกรณีศึกษาแต่ละโรงเรียน รวมถึงข้อมูลจากการสัมภาษณ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในวิเคราะห์การบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนที่มีความเชื่อมโยงกับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน เพื่อให้ผลการศึกษามีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น โดยจะได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ในลำดับต่อไป

## 5.2.2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกับยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579)

หลังจากที่ได้นำเสนอข้อมูลพื้นฐานของกรณีศึกษาแต่ละโรงเรียนไปแล้วข้างต้น ซึ่งประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไป วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรม ในหัวข้อนี้ผู้ศึกษาจะนำข้อมูลข้างต้นมาทำการวิเคราะห์เพื่อศึกษาถึงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกับยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

### (1) ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนแกนทองอุปถัมภ์

ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนแกนทองอุปถัมภ์ ระหว่างปีการศึกษา 2561-2564 ประกอบด้วย 9 ยุทธศาสตร์หลัก ซึ่งผู้ศึกษาจะนำมาวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์เหล่านี้กับยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศ ซึ่งกำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เร่งรัดพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศ โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนอ่านออก เขียนได้ คำนวณเป็น มีวิจารณาคิด วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ได้ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพคนในมิติที่ต้องการให้ผู้เรียนมีทักษะ

และคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 รวมถึงมี ทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนา คุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ ซึ่งสะท้อนถึงความสามารถในการจัดการศึกษาตามหลักสูตรที่มุ่งพัฒนา ผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 เพิ่มขึ้นของโรงเรียนเอง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระดับศักยภาพครูให้มีทักษะความรู้ความสามารถในการ จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการ ศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาศักยภาพคนในมิติที่ต้องการให้ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน และสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานทุกภาคส่วนในการจัดกิจกรรมด้าน สิ่งแวดล้อมและด้านสุขภาพ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งยุทธศาสตร์ ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้คนทุกช่วงวัย มีจิตสำนึก รักสิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาสู่การ ปฏิบัติ และยังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของ ระบบบริหารจัดการศึกษาผ่านการส่งเสริมสนับสนุนทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัด การศึกษาหรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อ เป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะ ชีวิตและอาชีพ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของ โรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐาน ของพลเมืองไทย และทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความ มีวินัย และมีจิตสาธารณะเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 5 สนับสนุนให้ครูพัฒนาหรือใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการ ศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างสูงสุด มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาใน แผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่ง

การเรียนรู้ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้มีแหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียน นวัตกรรม และสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน และประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ อีกนัยหนึ่ง การสนับสนุนให้ครูพัฒนาหรือใช้สื่อนวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษายังมีส่วนช่วยในการยกระดับศักยภาพครู พัฒนาสมรรถนะของครูให้สอดคล้องกับความต้องการและยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 6 สนับสนุนให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดหลักประชาธิปไตย มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษาผ่านการส่งเสริมสนับสนุนทุกภาคส่วนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 8 พัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันสมัย สืบค้นข้อมูลได้รวดเร็วทันเหตุการณ์ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้มีระบบสารสนเทศทางการศึกษาที่ครอบคลุมถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เพื่อการวางแผนการบริหารจัดการศึกษา การติดตามประเมิน และรายงานผลรวมถึงพัฒนาฐานข้อมูลด้านการศึกษาที่มีมาตรฐาน เชื่อมโยงและเข้าถึงได้ และยังมีส่วนช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา เนื่องจากการพัฒนาระบบสารสนเทศนั้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 9 พัฒนาระบบการเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้อง ตรวจสอบได้ โปร่งใส ทันเหตุการณ์ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา โดยยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้มีกฎหมายและรูปแบบการบริหารจัดการ

ทรัพยากรทางการศึกษารองรับลักษณะที่แตกต่างกันของผู้เรียน สถานศึกษา และความต้องการกำลังแรงงานของประเทศ

## (2) ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนวิชูทิศ

**ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนวิชูทิศ** ระหว่างปีการศึกษา 2560-2563 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์หลัก โดยสามารถวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์เหล่านี้กับยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศ ซึ่งกำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และมีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ รวมถึงสถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน รวมถึงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้คนทุกช่วงวัย มีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาสู่การปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาด้วยการประกันคุณภาพ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้ระบบการบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม มีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริม คุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการ พัฒนาในมิติที่ต้องการให้หลักสูตร แหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม คุณธรรม จริยธรรม และการนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาสู่การ ปฏิบัติ

### (3) ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนเพลินพัฒนา

**ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนเพลินพัฒนา** ระหว่างปีการศึกษา 2561-2564 โดย สามารถวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์เหล่านี้กับยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศ ซึ่งกำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ มีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการ พัฒนาในมิติที่ต้องการให้สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมี คุณภาพและมาตรฐาน เพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย และทักษะและ คุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน โดยมีกลยุทธ์ มุ่งเน้นที่การเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือ (Partnership) ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง นักเรียน มีความ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคน ทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อ เป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตาม หลักสูตรอย่างมีคุณภาพและมาตรฐาน ทั้งนี้ ยังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการ ศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา เนื่องจากมี เป้าหมายเพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา ประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อ เป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ มีความสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของ ระบบบริหารจัดการศึกษา ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาใน

มิติที่ต้องการให้ระบบการบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลกระทบต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทั้งนี้ หากพิจารณาไปถึงกลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะพบว่ายุทธศาสตร์นี้ยังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากในยุทธศาสตร์นี้ได้กำหนดเป้าหมายให้ระบบการบริหารจัดการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐาน มีการพัฒนาหลักสูตรแม่บทที่ลงตัวต่อเนื่อง วัดผลและสื่อสารได้ รวมถึงมีการพัฒนาระบบประกันคุณภาพที่จริงจัง และมีผลสัมฤทธิ์บนพื้นฐานของการจัดการความรู้ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้สถานศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรอย่างมีประสิทธิภาพและมาตรฐาน รวมถึงมีระบบและกลไกการวัด การติดตาม และประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้ระบบการบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งผลกระทบต่อคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ทั้งนี้ หากพิจารณาไปถึงกลยุทธ์ภายใต้ยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะพบว่ายุทธศาสตร์นี้ยังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ เนื่องจากในยุทธศาสตร์นี้ได้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาครูชั้นพื้นฐานที่ชัดเจน มีหลักสูตรการพัฒนาครูที่ต่อเนื่องบนหน้างานจริง มีกลไกให้ครูได้พัฒนาตนเองตามทิศทางของโรงเรียน ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน

#### (4) ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนตรุณสิกขาลัย

ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนตรุณสิกขาลัย สามารถวิเคราะห์ถึงความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์เหล่านี้กับยุทธศาสตร์ศึกษาระดับประเทศ ซึ่งกำหนดไว้ในแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ได้ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปลูกฝังวินัยภายใน (Self-Discipline) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) คือ การปลูกฝังให้นักเรียนมีวินัยเพื่อให้อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างราบรื่น และต้องปฏิบัติด้วยความเต็มใจด้วยตนเอง โดยที่ไม่ต้องมีกฎหรือบุคคลมาบังคับ และปลูกฝังให้นักเรียนดูแลตนเองให้เป็นพลเมืองดี ไม่สร้างความเสียหายแก่สังคมและใช้ความรู้ความสามารถที่มีช่วยพัฒนาชุมชนรอบตัวและขยายไปสู่สังคมกลุ่มใหญ่ได้ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่ง

การเรียนรู้ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีวินัย และมีจิตสาธารณะเพิ่มขึ้น

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปลูกฝังคุณภาพภายใน (Altruism) คือ การปลูกฝังให้นักเรียนมีจิตใจที่มีคุณภาพ มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีศีลธรรมและศรัทธาในความดีงาม เมื่อมีความมั่นคงจากภายในก็จะส่งผลให้เห็นคุณภาพภายนอก คือ มีพฤติกรรมอันดีงาม และไม่เบียดเบียนผู้อื่น มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความมีวินัย และมีจิตสาธารณะเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนยังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้คนทุกช่วงวัย มีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาสู่การปฏิบัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างนักเรียนรู้เชิงรุก (Proactive Learner) คือ การสร้างนักเรียนที่มีความใฝ่รู้ กระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ในเรื่องที่ตนเองสนใจ หรือแม้แต่เรื่องอื่น ๆ ที่ไม่ได้สนใจก็ตามได้ด้วยตนเอง ไม่นั่งรอคำตอบจากครู แต่เป็นฝ่ายเดินไปหาคำตอบด้วยตนเอง ผ่านการลงมือปฏิบัติ ทดลอง ทดสอบ หรือหาข้อมูล และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย ทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 และส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียน นวัตกรรม และสื่อการเรียนรู้มีคุณภาพและมาตรฐาน และประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ เนื่องจากยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้วยตนเอง บอร์ดนิทรรศการ พัฒนาห้องสมุดมีบรรยากาศส่งเสริมนิสัยรักการอ่านของผู้เรียน ครู และบุคลากร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างผ่อนคลายและเป็นกัลยาณมิตร คือ การจัดกิจกรรมส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากร มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่

ต้องการให้มีระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากร คือ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ลดขั้นตอน ลดเวลา และเพิ่มความถูกต้อง ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาในมิติที่ต้องการให้มีระบบสารสนเทศทางการศึกษาที่ครอบคลุม ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เพื่อการวางแผนการบริหารจัดการศึกษา การติดตาม ประเมิน และรายงานผล รวมถึงพัฒนาฐานข้อมูลด้านการศึกษาที่มีมาตรฐาน เชื่อมโยงและเข้าถึงได้ และยังมีส่วนช่วยสนับสนุนยุทธศาสตร์การศึกษาในแผนการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา เนื่องจากการพัฒนาระบบสารสนเทศนั้นจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการสถานศึกษา

จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกับยุทธศาสตร์การศึกษา ระดับประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579) ของกรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียนข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่างของโรงเรียนทั้งโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนทางเลือกได้เป็นอย่างดี จากการวิเคราะห์พบว่ายุทธศาสตร์ของแต่ละโรงเรียนทั้งโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนทางเลือกต่างมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ที่กรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียนต่างให้ความสำคัญมากกว่ายุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์ของโรงเรียนที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติยุทธศาสตร์ที่ 3 นั้นมีมากกว่า 1 ยุทธศาสตร์ ทั้งในมิติการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้เรียน การจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ การส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียน นวัตกรรม และสื่อการเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน และการอำนวยความสะดวกให้ประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้ได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐาน นอกจากนี้ กรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียนยังให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์ของโรงเรียนอย่างน้อย 1 ยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติยุทธศาสตร์ที่ 6 ยิ่งไปกว่านั้น ยุทธศาสตร์ของกรณีศึกษาบางโรงเรียนยังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอีกด้วย (โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ โรงเรียนวิสุทธิ และโรงเรียนตรุณสิกขาลัย)



จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นจึงอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญและถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศมาสู่ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนทางเลือก เนื่องจากในการทบทวนวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในแต่ละปี นอกจากการวิเคราะห์ SWOT แล้ว โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการจะคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนระดับต่าง ๆ ยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศ รวมถึงนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ภารกิจของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจะต้องคำนึงถึงนโยบายของกรุงเทพมหานครด้วย เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับแผนในระดับชาติ และเพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศได้

อย่างไรก็ดี แม้ว่ากรณีศึกษาที่เป็นโรงเรียนทางเลือกทั้ง 2 โรงเรียนจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนระดับต่าง ๆ รวมถึงยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศมากนัก แต่จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นพบว่าแนวทางในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนเหล่านี้ก็มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแผนระดับต่าง ๆ เนื่องจากโรงเรียนทางเลือกเหล่านี้อาศัยการถอดบทเรียนจากประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาโดยตรง เช่น การถอดบทเรียนจากประเทศญี่ปุ่น เยอรมนี นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย สิงคโปร์ เป็นต้น หรือในกรณีของโรงเรียนดรุณสิกขาลัยที่นำการจัดการกระบวนการเรียนรู้แบบ Constructionism จาก Massachusetts Institute of Technology (MIT) มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียน โรงเรียนทางเลือกที่เป็นกรณีศึกษาจึงนิยามตนเองว่าเป็น “ผู้มาก่อนกาล” เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้นได้คำนึงถึงสถานการณ์ แนวโน้ม บริบทและสภาพแวดล้อมของโลกโดยตรง แล้วจึงนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ในขณะที่การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนระดับต่าง ๆ รวมถึงยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศเองก็ได้คำนึงถึงสถานการณ์ แนวโน้ม บริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่คาดว่าจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ แล้วจึงนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการพัฒนาประเทศเช่นเดียวกัน จึงส่งผลให้ยุทธศาสตร์การบริหารของโรงเรียนทางเลือกมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี รวมถึงแผนระดับต่าง ๆ ด้วย

### 5.2.3 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการและกิจกรรมกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ตามแนวคิด Hoshin Kanri

ผู้ศึกษาได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแนวคิด Hoshin Kanri เพื่อศึกษาการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ผ่านการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน โดยในเบื้องต้น ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาการ

ถ่ายทอดยุทธศาสตร์มาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรมของแต่ละโรงเรียนก่อนที่จะทำการประเมินระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ตามกรอบ Hoshin Kanri ดังต่อไปนี้

### (1) โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

โครงการและกิจกรรมของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์แบ่งตามแผนงานทั้ง 4 แผนงาน ได้แก่ แผนงานวิชาการ แผนงานบริหารบุคคล แผนงานบริหารงบประมาณ และแผนงานบริหารงานทั่วไป ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารบุคคล ฝ่ายบริหารงบประมาณ และฝ่ายบริหารทั่วไป ตามลำดับ โดยสามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการและกิจกรรมกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนได้ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** เร่งรัดพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศ โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนอ่านออก เขียนได้ คำนวณเป็น มีวิจารณาคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ได้ ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรมซึ่งอยู่ในแผนงานวิชาการทั้งหมด เช่น โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้ 7 กลุ่มสาระ (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ ของนักเรียน) โครงการโรงเรียนรักการอ่าน (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมวางทูกงานอ่านทุกคน กิจกรรมปริศนาคำทาย) โครงการพัฒนาทักษะวิชาการ (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมสอนซ่อมเสริม กิจกรรมค่ายบูรณาการ)

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** พัฒนาระดับศักยภาพครูให้มีทักษะความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนรู้อันเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรมซึ่งอยู่ในแผนงานบริหารบุคคล เช่น โครงการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน โครงการสร้างเสริมขวัญและกำลังใจบุคลากร โครงการสัมมนาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** ส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานทุกภาคส่วนในการจัดกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและด้านสุขภาพ ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรมซึ่งอยู่ในแผนงานบริหารงานทั่วไป เช่น โครงการพัฒนาปรับปรุงอาคาร-สถานที่ (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมปลูกไม้ยืนต้นร่มเงาบริเวณโรงเรียน กิจกรรมขยายพันธุ์ไม้ประดับ กิจกรรมห้องเรียนสะอาด บรรยากาศวิชาการ) โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพอนามัยโรงเรียน (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมป้องกันโรคฟัน กิจกรรมกำจัดเหา กิจกรรมโรงเรียนปลอดลูกน้ำยุงลาย กิจกรรมออกกำลังกายเพื่อส่งเสริมสุขภาพ) โครงการโรงเรียนปลอดภัยเสพติด (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมวันต่อต้านยาเสพติด กิจกรรม To Be Number One) โครงการโรงเรียนสิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน (Eco school) (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมกำจัดขยะเหลือใช้ทำปุ๋ยชีวภาพ กิจกรรมประหยัดพลังงาน)

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** ส่งเสริมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะชีวิตและอาชีพ ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรมซึ่งอยู่ในแผนงานวิชาการ เช่น โครงการโรงเรียนคุณธรรม (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมวันวันสำคัญทางศาสนา กิจกรรมการพัฒนาสร้างเสริมคุณธรรม จริยธรรม)

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** สนับสนุนให้ครูพัฒนาหรือใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างสูงสุด ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรมซึ่งอยู่ในแผนงานวิชาการ เช่น โครงการผลิตสื่อและนวัตกรรมทางการศึกษา เป็นต้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 6** สนับสนุนให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดหลักประชาธิปไตย ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรมซึ่งอยู่ในแผนงานบริหารงานทั่วไป เช่น โครงการสัมพันธ์ชุมชน โครงการประชุมผู้ปกครอง โครงการประชุมคณะกรรมการสถานศึกษา โครงการประชุมคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนและสถานศึกษา เป็นต้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 7** ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรมซึ่งอยู่ในแผนงานวิชาการและแผนงานบริหารงานทั่วไป เช่น โครงการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โครงการประกันคุณภาพภายใน เป็นต้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 8** พัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันสมัย สืบค้นข้อมูลได้รวดเร็วทันเหตุการณ์ ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรมซึ่งอยู่ในแผนงานบริหารงานทั่วไป เช่น โครงการพัฒนางานสารสนเทศ โครงการพัฒนาระบบงานสารบรรณ (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมงานทะเบียนนักเรียน กิจกรรมพัฒนางานธุรการ)

**ยุทธศาสตร์ที่ 9** พัฒนาระบบการเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้อง ตรวจสอบได้ โปร่งใส ทันเหตุการณ์ ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรมซึ่งอยู่ในแผนงานบริหารงบประมาณ เช่น โครงการพัฒนาระบบการเงินและงบประมาณ (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมการบริหารการเงินและบัญชี) โครงการพัฒนาพัสดุ-ครุภัณฑ์ (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมการบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์)

## (2) โรงเรียนวิชูทิศ

โครงการและกิจกรรมของโรงเรียนวิชูทิศแบ่งตามแผนงานทั้ง 4 แผนงาน เช่นเดียวกับโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ ได้แก่ แผนงานวิชาการ แผนงานบริหารงานบุคคล แผนงานบริหารงานงบประมาณ และแผนงานบริหารงานทั่วไป ซึ่งรับผิดชอบโดยฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่าย

บริหารงานบุคคล ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ และฝ่ายบริหารงานทั่วไป ตามลำดับ โดยสามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการและกิจกรรมกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนได้ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการ และกิจกรรมซึ่งอยู่ในแผนงานวิชาการและแผนงานบริหารงานทั่วไป ยกตัวอย่างเช่น เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา โครงการแนะแนว (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมปฐมนิเทศนักเรียน กิจกรรมแนะแนวเรียนรู้สู่อาชีพ) โครงการโรงเรียนรักการอ่าน (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมหนูน้อยรักการอ่าน กิจกรรมชวนน้องอ่านกับเดอะพิซซาปีที่ 15) เป้าประสงค์ที่ 2 ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถตรงตามมาตรฐานหลักสูตร โครงการเตรียมความพร้อมการสอบวัดคุณภาพ (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมเตรียมความพร้อมการสอบชิงทุนระดับ ป.2 กิจกรรมการเตรียมความพร้อมการสอบระดับชาติ NT กิจกรรมการเตรียมความพร้อมการสอบระดับชาติ ONET (ป.6) กิจกรรมการเตรียมความพร้อมการสอบระดับชาติ ONET (ม.3) กิจกรรมการเตรียมความพร้อมการสอบระดับชาติ ONET (ม.6)) โครงการส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพนักเรียน 7 กลุ่มสาระการเรียนรู้ (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพด้านต่าง ๆ กิจกรรมแก้ปัญหาการอ่าน กิจกรรมคณิตคิดเร็ว กิจกรรมสัปดาห์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ กิจกรรมการตอบปัญหาทางวิชาการ) เป้าประสงค์ที่ 3 ผู้เรียนเป็นคนดีและมีความสุข มีคุณธรรมจริยธรรม โครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ แก่นักเรียน (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมสถานักเรียน กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย กิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา) โครงการ To Be Number One (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมวันงดสูบบุหรี่โลก กิจกรรมดนตรีต้านยาเสพติด) โครงการโรงเรียนคุณธรรม (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมจิตอาสาเพื่อพัฒนาโรงเรียน กิจกรรมเข้าค่ายธรรมะ กิจกรรมบันทึกความดี) เป้าประสงค์ที่ 4 ผู้เรียนมีความรับผิดชอบต่อนตนเองและสังคมบนพื้นฐานของความเป็นไทย โครงการส่งเสริมมารยาทไทย เป้าประสงค์ที่ 5 ผู้เรียนน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต โครงการชยะเศรษฐกิจ โครงการธนาคารโรงเรียน

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรมซึ่งอยู่ในแผนงานบริหารงานบุคคล เช่น เป้าประสงค์ที่ 1 ครูได้รับการพัฒนาศักยภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ เป้าประสงค์ที่ 2 ครูและบุคลากรมีการจัดการเรียนรู้ อย่างมีอาชีพ โครงการส่งเสริมและพัฒนา ศักยภาพครูและบุคลากร (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ กิจกรรมอบรม กิจกรรมส่งเสริมคุณธรรมครูและบุคลากร) โครงการสัมมนาและศึกษาดูงาน

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาด้วยการประกันคุณภาพ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรมซึ่งอยู่ในแผนงานบริหารงานวิชาการ แผนงานบริหารงานบุคคล และแผนงานบริหารงานทั่วไป เช่น เป้าประสงค์ที่ 1 โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โครงการประกันคุณภาพการศึกษา โครงการนิเทศการสอน โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศโรงเรียน (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมพัฒนาข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา (ระบบ EMIS) กิจกรรมพัฒนาข้อมูลรางวัลและความสำเร็จของสถานศึกษา) เป้าประสงค์ที่ 2 โรงเรียนพัฒนาสื่อเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูและนักเรียนใช้ในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โครงการค่าใช้จ่ายในการส่งเสริมสนับสนุนสถานศึกษาผลิตสื่อการเรียนรู้ เป้าประสงค์ที่ 3 โรงเรียนมีหลักสูตรสถานศึกษาที่ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ ตอบสนองความถนัดและความต้องการของนักเรียน โครงการส่งเสริมนักเรียนที่มีทักษะและความสามารถพิเศษ (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมนักเรียนแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างกรุงเทพมหานครกับเมืองยาซึโย ประเทศญี่ปุ่น กิจกรรมนักเรียนแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและวัฒนธรรมระหว่างกรุงเทพมหานครกับเมืองฟูโกโอะ ประเทศญี่ปุ่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเยาวชนกับบ้านพี่เมืองน้องในต่างประเทศ กิจกรรมเยาวชนดีเด่น กรุงเทพมหานคร (ประกายเพชร)) เป้าประสงค์ที่ 4 ชุมชน ผู้ปกครอง และภาคีเครือข่ายมีส่วนร่วมในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ โครงการประชุมผู้ปกครอง โครงการประชุมประธานกรรมการเครือข่ายสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาโรงเรียนวิชูทิศ โครงการจัดประชุมสัมมนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาโรงเรียนวิชูทิศ

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** พัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรมซึ่งอยู่ในแผนงานบริหารงานทั่วไป เช่น เป้าประสงค์ที่ 1 โรงเรียนพัฒนาแหล่งเรียนรู้และสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมห้องเรียนสะอาดบรรยากาศวิชาการ กิจกรรมสวนสวย โรงเรียนงาม นำความรู้ กิจกรรม Big Cleaning day) โครงการห้องสมุด (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมสัปดาห์ห้องสมุด กิจกรรมยุวบรรณารักษ์) โครงการห้องเรียนสีเขียว (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมปลูกจิตสำนึกชุมชนผู้สังคมนำคนดี กิจกรรมสายตรวจพลังงาน) เป้าประสงค์ที่ 2 โรงเรียนมีมาตรการด้านความปลอดภัยในสถานศึกษา โครงการมาตรการความปลอดภัยในโรงเรียน โครงการป้องกันเหตุและอัคคีภัย

### (3) โรงเรียนเพลินพัฒนา

โครงการและกิจกรรมของโรงเรียนเพลินพัฒนาแบ่งตามโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียน ซึ่งแบ่งการบริหารในแต่ละช่วงชั้น เป็นการบริหารในรูปแบบ “โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่” ซึ่งในแต่ละช่วงชั้นจะร่วมกันกำหนดโครงการและกิจกรรมให้มีความสอดคล้องกับ

ยุทธศาสตร์ที่โรงเรียนกำหนดไว้ในภาพรวม โดยสามารถวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโครงการและกิจกรรมกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนได้ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรม เช่น โครงการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมถอดบทเรียนความสำเร็จจากเพื่อนครู (Best Practice) กิจกรรมการพัฒนาบทเรียนร่วมกัน เป็นต้น) โครงการพัฒนาศักยภาพผู้เรียน (การแข่งขันต่าง ๆ) โครงการธรรมชาติศึกษาและประยุกต์วิทยา โครงการพัฒนาผู้เรียน (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมแนะแนว ชมรมต่าง ๆ) โครงการ English as a Second Language (ESL) โครงการชื่นใจได้เรียนรู้ โครงการมารยาทบนโต๊ะอาหาร (Table Manners) เป็นต้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน โดยมีกลยุทธ์มุ่งเน้นที่การเป็นหุ้นส่วนความร่วมมือ (Partnership) ระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง นักเรียน มีเป้าหมายเพื่อให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรม เช่น โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมเติมเต็มความรู้ความเข้าใจในเรื่องประชาธิปไตย กิจกรรมนักเรียน กกด. กิจกรรมเลือกตั้งสภานักเรียน เป็นต้น) โครงการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบ้านและโรงเรียน โครงการสภานักเรียนเพลินพัฒนา เป็นต้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรม เช่น โครงการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียน (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมประกันคุณภาพ กิจกรรมการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น) โครงการพัฒนาหลักสูตรช่วงชั้นมัธยม เป็นต้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** การพัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมถึงกลยุทธ์ในการพัฒนาครูชั้นพื้นฐานที่ชัดเจน มีหลักสูตรการพัฒนาครูที่ต่อเนื่องบนหน้างานจริง มีกลไกให้ครูได้พัฒนาตนเองตามทิศทางของโรงเรียน ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรม เช่น โครงการพัฒนาครู (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรม Team Building กิจกรรมสายธารชีวิต เป็นต้น) โครงการอบรมบุคลากร โครงการโครงสร้างพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา เป็นต้น

#### (4) โรงเรียนตรุณสิกขาลัย

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** ปลูกฝังวินัยภายใน (Self-Discipline) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรม เช่น โครงการส่งเสริมการทำความดี (To Be GOOD) (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมทำบุญ

โรงเรียน กิจกรรมจิตอาสา เป็นต้น) โครงการจัดตั้งกองลูกเสือตรุณสิกขาลัย โครงการส่งเสริมวินัยเชิงบวก เป็นต้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 2** ปลุกฝังคุณภาพภายใน (Altruism) ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรม เช่น โครงการพัฒนาสติในโรงเรียน (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมพัฒนาสิ่งแวดล้อมเตือนสติ กิจกรรมพัฒนาสมาธิและสติในโรงเรียน กิจกรรมค่ายพัฒนาสติ เป็นต้น) โครงการพัฒนากิจกรรมดนตรีในโรงเรียน โครงการ Happy Playground โครงการศุกร์หรรษา (Happy Friday) เป็นต้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 3** สร้างนักเรียนรู้เชิงรุก (Proactive Learner) ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรม เช่น โครงการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning: PBL) (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมโครงการงานการเรียนรู้และนวัตกรรม กิจกรรมการนำเสนอผลงานประจำปีของนักเรียน (Exhibition) เป็นต้น) โครงการปรับปรุงภูมิทัศน์ห้องสมุดและพื้นที่ข้างห้องศิลปะ โครงการพัฒนาประสิทธิภาพในการสื่อสารภาษาอังกฤษ เป็นต้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 4** เสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างผ่อนคลายและเป็นกัลยาณมิตร ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรม เช่น โครงการส่งเสริมความสัมพันธ์บุคลากร WE ARE ONE (ตัวอย่างกิจกรรมภายใต้โครงการ เช่น กิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) กิจกรรมอัศวินโต๊ะกลม กิจกรรมสัมมนาประจำปี เป็นต้น) โครงการชมรมตรุณสัมพันธ์ โครงการอบรมพัฒนาศักยภาพครู เป็นต้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 5** พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากร ถ่ายทอดมาสู่การปฏิบัติในระดับโครงการและกิจกรรม เช่น โครงการพัฒนาระบบ E-Register โครงการพัฒนาระบบ Student Assessment และ Observation Report Online (Phase 2) โครงการจัดทำคู่มือนักเรียนและผู้ปกครอง โครงการประชาสัมพันธ์และจัดทำคู่มือระเบียบการปฏิบัติด้านการเงินและการจัดซื้อ โครงการระบบการลาออนไลน์ (E-leave) โครงการระบบตรวจสอบครุภัณฑ์ โครงการจัดสร้างระบบลงทะเบียนยืมคืนวัสดุและเครื่องมือ Fab Lab @school เป็นต้น

ทั้งนี้ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนสามารถนำเสนอผ่านกรอบ Hoshin Kanri เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในแต่ละขั้นตอน โดยการวิเคราะห์ถึงความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน ตามกรอบ Hoshin Kanri ซึ่งแบ่งแบบประเมินเป็น 3 ส่วน ตามกรอบ Hoshin Kanri ประกอบด้วย (1) วิเคราะห์ความสอดคล้อง/ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียน (2) วิเคราะห์ความ

สอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมาสู่โครงการภายในโรงเรียน และ (3) วิเคราะห์ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดโครงการมาสู่กิจกรรมภายในโรงเรียน ซึ่งตามกรอบ Hoshin Kanri กำหนดให้มีระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ 3 ระดับ ได้แก่ (1) High (2) Medium และ (3) Low ผู้ศึกษาประยุกต์ใช้เกณฑ์ในการใช้วัดความสัมพันธ์หรือความสอดคล้องดังกล่าวจาก สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ (ม.ป.ป.) โดยกำหนดเป็นเกณฑ์สำหรับการศึกษาในครั้งนี้ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ความสอดคล้อง/ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ซึ่งในการวิเคราะห์ความสอดคล้อง/ความสัมพันธ์ระดับนี้จะอาศัยผลการ วิเคราะห์ในหัวข้อ 5.2.2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกับยุทธศาสตร์ การศึกษาระดับประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579) ที่ได้นำเสนอไปแล้วข้างต้น โดยมีเกณฑ์ในการประเมินระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ ดังนี้

สอดคล้องมาก (High) หมายถึง ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การศึกษาแห่งชาติเป็นอย่างมาก โดยยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนั้นตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 2 เป้าหมายขึ้นไป

สอดคล้องปานกลาง (Medium) หมายถึง ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติปานกลางหรือบางส่วน โดยยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนั้นตอบสนองต่อ เป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1 เป้าหมาย

สอดคล้องน้อย (Low) หมายถึง ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การศึกษาแห่งชาติบางส่วน แต่ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนั้นไม่ได้ตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติเป้าหมายใดเป้าหมายหนึ่งอย่างชัดเจน

2) การวิเคราะห์ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมาสู่ โครงการภายในโรงเรียน มีเกณฑ์ในการประเมินระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ ดังนี้

สอดคล้องมาก (High) หมายถึง โครงการมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนเป็น อย่างมาก เนื่องจากโครงการดังกล่าวเป็นโครงการหลักภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนโดยตรง และการดำเนินโครงการดังกล่าวเป็นไปเพื่อให้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ

สอดคล้องปานกลาง (Medium) หมายถึง โครงการมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของ วิทยาลัยในระดับปานกลาง เนื่องจากโครงการดังกล่าวเป็นโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของ วิทยาลัยโดยตรง แต่เป็นโครงการที่วิทยาลัยให้ความสำคัญในระดับรองลงมาจากโครงการหลัก เพื่อ สนับสนุนการดำเนินให้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของวิทยาลัยประสบผลสำเร็จ



สอดคล้องน้อย (Low) หมายถึง โครงการมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในระดับน้อย เนื่องจากโครงการดังกล่าวมิได้เป็นโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนโดยตรง แต่โครงการดังกล่าวมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนบางส่วน หรือมีส่วนช่วยส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินให้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จบางส่วน

3) การวิเคราะห์ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดโครงการมาสู่กิจกรรมภายในโรงเรียน มีเกณฑ์ในการประเมินระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ ดังนี้

สอดคล้องมาก (High) หมายถึง กิจกรรมมีความสอดคล้องกับโครงการเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการนั้น ๆ โดยตรง

สอดคล้องปานกลาง (Medium) หมายถึง กิจกรรมมีความสอดคล้องกับโครงการในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวมิได้เป็นภายใต้โครงการนั้น ๆ โดยตรง แต่เป็นกิจกรรมภายใต้อีกโครงการหนึ่งโดยตรง ซึ่งโครงการดังกล่าวอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกัน การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมให้การดำเนินโครงการนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงเป็นในลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกัน

สอดคล้องน้อย (Low) หมายถึง กิจกรรมมีความสอดคล้องกับโครงการในระดับน้อย เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวมิได้เป็นภายใต้โครงการนั้น ๆ โดยตรง แต่เป็นกิจกรรมภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกัน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนบางส่วน หรือมีส่วนช่วยส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินโครงการนั้น ๆ บางส่วน

การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนทั้ง 3 ส่วนสามารถนำเสนอผ่านกรอบ Hoshin Kanri ได้ดังต่อไปนี้



จากตาราง Hoshin Kanri ข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในแต่ละขั้นตอนของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ ซึ่งอธิบายความสอดคล้อง/ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับ ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนได้ว่ายุทธศาสตร์ที่ 1 ของโรงเรียน การเร่งรัดพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมและ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศ โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนอ่านออก เขียนได้ คำนวณเป็น มี วิเคราะห์คิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ได้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษา แห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก เนื่องจากยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 2 เป้าหมายขึ้นไป ดังที่ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ไว้ในหัวข้อ 5.2.2 การ วิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกับยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579) นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ของโรงเรียน การพัฒนา ยกระดับศักยภาพครูให้มีทักษะความรู้ความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมการเรียนการสอนให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะชีวิตและ อาชีพ รวมถึงยุทธศาสตร์ที่ 5 การสนับสนุนให้ครูพัฒนาหรือใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการ ศึกษาให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพอย่างสูงสุด และยุทธศาสตร์ที่ 7 ยกระดับคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาปฐมวัย มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาชาติ ก็มีความ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติเช่นเดียวกัน แต่สอดคล้องใน ระดับปานกลางหรือบางส่วน เนื่องจากยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนั้นตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนา ที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1 เป้าหมาย ขณะที่ยุทธศาสตร์ที่ 3 ของโรงเรียน การส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานทุกภาคส่วนในการจัดกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและด้านสุขภาพ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริม คุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้าน การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษาในระดับปานกลางยุทธศาสตร์ที่ 6 ของ วิทยาลัย การสนับสนุนให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษาโดยยึด หลักประชาธิปไตย และยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาระบบการเบิกจ่ายงบประมาณให้ถูกต้อง ตรวจสอบได้ โปร่งใส ทันเหตุการณ์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษาในระดับปานกลาง ยุทธศาสตร์ที่ 8 ของ วิทยาลัย การพัฒนาระบบสารสนเทศให้ทันสมัย สืบค้นข้อมูลได้รวดเร็วทันเหตุการณ์ สอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความ เท่าเทียมทางการศึกษา และยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนา ประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษาในระดับปานกลาง

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ยกตัวอย่างโครงการของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ขึ้นมาเพื่อนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมาสู่โครงการภายในโรงเรียน ซึ่งจากตารางอธิบายได้ว่าโครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้ 7 กลุ่มสาระมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการโรงเรียนสิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนและโครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพอนามัยโรงเรียน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการโลกกว้างทางการศึกษาสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการทำวิจัยในชั้นเรียนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการประชุมผู้ปกครองสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของโรงเรียนเป็นอย่างมากโครงการพัฒนาทักษะวิชาการสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 7 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการพัฒนาระบบงานสารบรรณสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 8 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการพัฒนาระบบการเงินและงบประมาณสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 9 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากโครงการดังกล่าวเป็นโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนโดยตรง และการดำเนินโครงการดังกล่าวเป็นไปเพื่อให้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ยกตัวอย่างกิจกรรมของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ขึ้นมาเพื่อนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดโครงการมาสู่กิจกรรมภายในโรงเรียน ซึ่งจากตารางอธิบายได้ว่า**กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ** สอดคล้องกับโครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้ 7 กลุ่มสาระเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้ 7 กลุ่มสาระโดยตรง **กิจกรรมที่สอนน้อง** สอดคล้องกับโครงการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนโดยตรง **กิจกรรม Eco-School Training** สอดคล้องกับโครงการโรงเรียนสิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โรงเรียนสิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนโดยตรง ขณะเดียวกัน กิจกรรมดังกล่าวยังสอดคล้องกับโครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพอนามัยในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวมิได้เป็นภายใต้โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพอนามัยโดยตรง แต่เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกันคือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ของโรงเรียน การส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานทุกภาคส่วนในการจัดกิจกรรมด้านสิ่งแวดล้อมและด้านสุขภาพ เช่นเดียวกับ**กิจกรรมออกกำลังกายเพื่อส่งเสริมสุขภาพ**ที่สอดคล้องกับโครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพอนามัย เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพอนามัยโดยตรง พร้อมทั้งยังสอดคล้องกับโครงการโรงเรียนสิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืนในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

ยุทธศาสตร์เดียวกัน จึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมซึ่งกันและกัน ในขณะที่กิจกรรมเปิดโลกกว้าง **ทางการศึกษา** สอดคล้องกับโครงการโลกกว้างทางการศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าว เป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการโลกกว้างทางการศึกษาโดยตรง **กิจกรรมวิจัยหลังการสอน** สอดคล้องกับโครงการทำวิจัยในชั้นเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการทำวิจัยในชั้นเรียนโดยตรง **กิจกรรมประชุมผู้ปกครอง** สอดคล้องกับโครงการประชุมผู้ปกครองเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการประชุมผู้ปกครองโดยตรง **กิจกรรมสอนซ่อมเสริม** สอดคล้องกับโครงการพัฒนาทักษะวิชาการเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนาทักษะวิชาการโดยตรง **กิจกรรมงานทะเบียนนักเรียน** สอดคล้องกับโครงการพัฒนาระบบงานสารบรรณเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนาระบบงานสารบรรณโดยตรง **กิจกรรมการบริหารการเงินและบัญชี** สอดคล้องกับโครงการพัฒนาระบบการเงินและงบประมาณเป็นอย่างมาก เนื่องจาก กิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนาระบบการเงินและงบประมาณโดยตรง

จากการประเมินระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ข้างต้น สามารถคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri (ภาคผนวก) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงโครงการหลักหรือโครงการที่มีผลกระทบมากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ คือ **โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้ 7 กลุ่มสาระ** ซึ่งมีน้ำหนักคะแนนจากการคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri มากที่สุด คือ 81 คะแนน ยิ่งไปกว่านั้น การคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri ยังสะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมหลักหรือกิจกรรมที่มีผลกระทบมากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ คือ **กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ** โดยมีน้ำหนักคะแนนจากการคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri มากที่สุด คือ 729 คะแนน ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมภายใต้โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้ 7 กลุ่มสาระ ในยุทธศาสตร์ที่ 1 ของโรงเรียน การเร่งรัดพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศ โดยมุ่งเน้นให้นักเรียนอ่านออก เขียนได้ คำนวณเป็น มีวิचारณาคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ได้ ดังนั้น หากโรงเรียนต้องการขับเคลื่อนทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติให้บรรลุผลสำเร็จมากที่สุด โรงเรียนควรส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดังกล่าวที่มีผลกระทบมากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติต่อไป

ตารางที่ 27 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โครงการและกิจกรรมกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนวิสุทธิศ ตามแนวคิด Hoshin Kanri

ความสัมพันธุ์		ความสัมพันธุ์		ความสัมพันธุ์		ความสัมพันธุ์		ความรับผิดชอบ									
27	H			243	H	243	H										
	27	H			M	324	H										
	27	H			H		M										
	27	H			H	243	H										
				1,296	M	1,296	H										
					M												
					H												
					M												
					H												
ยุทธศาสตร์ที่ 4	พัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม			โครงการพัฒนาศูนย์การเรียนรู้	กิจกรรม	๒ ๕๕๖๓๓๓	กลยุทธ์ของโรงเรียน	โครงการพัฒนาระบบงาน									
ยุทธศาสตร์ที่ 3	พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาด้วยการประกันคุณภาพเน้นกระบวนการมีส่วนร่วม			โครงการพัฒนาระบบงาน	กิจกรรม		กลยุทธ์ของโรงเรียน	โครงการพัฒนาระบบงาน									
ยุทธศาสตร์ที่ 2	พัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษา			โครงการพัฒนาระบบงาน	กิจกรรม		กลยุทธ์ของโรงเรียน	โครงการพัฒนาระบบงาน									
ยุทธศาสตร์ที่ 1	พัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง			โครงการพัฒนาระบบงาน	กิจกรรม		กลยุทธ์ของโรงเรียน	โครงการพัฒนาระบบงาน									
<table border="1"> <tr> <td style="width: 25%;">ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาที่คำนึงถึงความจำเป็นของสังคมและประเทศชาติ</td> <td style="width: 25%;">ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาแผนกกลาง การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ</td> <td style="width: 25%;">ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้</td> <td style="width: 25%;">ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส และความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา</td> </tr> <tr> <td style="width: 25%;">ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</td> <td style="width: 25%;">ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา</td> <td colspan="2" style="width: 50%;"></td> </tr> </table>										ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาที่คำนึงถึงความจำเป็นของสังคมและประเทศชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาแผนกกลาง การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส และความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา		
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาที่คำนึงถึงความจำเป็นของสังคมและประเทศชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาแผนกกลาง การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส และความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา														
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา																
		ความสัมพันธุ์						ทรัพยากร 4M บุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) รวมถึงการจัดการ (Management)									

จากตาราง Hoshin Kanri ข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในแต่ละขั้นตอนของโรงเรียนวิชูทิศ ซึ่ง อธิบายความสอดคล้อง/ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับยุทธศาสตร์ของ โรงเรียนได้ว่ายุทธศาสตร์ที่ 1 ของโรงเรียน ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล เป็นผู้ มีคุณธรรม จริยธรรม และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการ เรียนรู้เป็นอย่างมาก เนื่องจากยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่ กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 2 เป้าหมายขึ้นไป ดังที่ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ ไว้ในหัวข้อ 5.2.2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกับยุทธศาสตร์ การศึกษาระดับประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579) ขณะเดียวกัน ยุทธศาสตร์ที่ 1 ของโรงเรียนยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการจัดการศึกษา เพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในระดับปานกลางหรือบางส่วน เนื่องจาก ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษา แห่งชาติ จำนวน 1 เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 2 ของโรงเรียน ด้านการพัฒนาศักยภาพของครูและ บุคลากรทางการศึกษาสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการ พัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลางหรือบางส่วน โดย ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนั้นตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษา แห่งชาติ จำนวน 1 เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 ของโรงเรียน ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัด การศึกษาด้วยการประกันคุณภาพ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของ ยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา เนื่องจาก ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษา แห่งชาติ จำนวน 1 เป้าหมาย เช่นเดียวกับยุทธศาสตร์ที่ 4 ของโรงเรียน ด้านการพัฒนาอาคาร สถานที่และสิ่งแวดล้อมซึ่งสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการ จัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในระดับปานกลางหรือบางส่วน โดย ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนั้นตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษา แห่งชาติ จำนวน 1 เป้าหมาย

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ยกตัวอย่างโครงการของโรงเรียนวิชูทิศขึ้นมาเพื่อนำมาวิเคราะห์ความ สอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมาสู่โครงการภายในโรงเรียน ซึ่งจากตาราง อธิบายได้ว่าโครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียน 7 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และโครงการ เสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่นักเรียนมีความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากร

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการประกันคุณภาพการศึกษาและโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศโรงเรียนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากโครงการดังกล่าวเป็นโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนโดยตรง และการดำเนินโครงการดังกล่าวเป็นไปเพื่อให้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้ยกตัวอย่างกิจกรรมของโรงเรียนวิชูทิศขึ้นมาเพื่อนำมาไว้วิเคราะห์ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดโครงการมาสู่กิจกรรมภายในโรงเรียน ซึ่งจากตารางอธิบายได้ว่า**กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ** สอดคล้องกับโครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียน 7 กลุ่มสาระการเรียนรู้เป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียน 7 กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยตรง ขณะเดียวกันกิจกรรมดังกล่าวยังสอดคล้องกับโครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่นักเรียนในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวมักได้เป็นภายใต้โครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่นักเรียนโดยตรง แต่เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกันคือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล เป็นผู้มีความดี จริยธรรม และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงด้วยเหตุนี้ การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมการดำเนินโครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่นักเรียน ซึ่งเป็นไปในลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับ**กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย**ที่สอดคล้องกับโครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่นักเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่นักเรียนโดยตรง พร้อมทั้งยังสอดคล้องกับโครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียน 7 กลุ่มสาระการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกัน จึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมซึ่งกันและกัน **กิจกรรมสร้างขวัญและกำลังใจ**สอดคล้องกับโครงการส่งเสริมและพัฒนาสภาพครูและบุคลากรเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการนั้น ๆ โดยตรง ในขณะที่**กิจกรรมประกันคุณภาพเพื่อการศึกษา**สอดคล้องกับโครงการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการประกันคุณภาพการศึกษาโดยตรง ทั้งนี้กิจกรรมดังกล่าวยังสอดคล้องกับโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศโรงเรียนในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวมักได้เป็นภายใต้โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศโรงเรียนโดยตรง แต่เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกันคือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาด้วยการประกันคุณภาพ เน้นกระบวนการมีส่วนร่วม



ด้วยเหตุนี้ การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมให้การดำเนินโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศโรงเรียนด้วย ซึ่งเป็นไปในลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับ**กิจกรรมพัฒนาข้อมูลครูและบุคลากรทางการศึกษา (ระบบ EMIS)** ที่สอดคล้องกับโครงการพัฒนาระบบสารสนเทศโรงเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศโรงเรียนโดยตรง พร้อมทั้งยังสอดคล้องกับโครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียน 7 กลุ่มสาระการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกัน จึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมซึ่งกันและกัน **กิจกรรมห้องเรียนสะอาดบรรยากาศวิชาการ** สอดคล้องกับโครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการนั้น ๆ โดยตรง

จากการประเมินระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ข้างต้น สามารถคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri (ภาคผนวก) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงโครงการหลักหรือโครงการที่มีผลกระทบมากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ คือ **โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียน 7 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และโครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่นักเรียน** ซึ่งมีน้ำหนักคะแนนจากการคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri มากที่สุด คือ 108 คะแนน ยิ่งไปกว่านั้น การคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri ยังสะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมหลักหรือกิจกรรมที่มีผลกระทบมากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ คือ **กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพด้านต่าง ๆ และกิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย** ซึ่งมีน้ำหนักคะแนนจากการคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri มากที่สุด คือ 1,296 คะแนน ซึ่งทั้งสองกิจกรรมต่างเป็นกิจกรรมภายใต้โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียน 7 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และโครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่นักเรียน ตามลำดับ ซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกันคือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานสากล เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาคุณภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์ที่ 5 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ดังนั้น หากโรงเรียนต้องการขับเคลื่อนทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติให้บรรลุผลสำเร็จมากที่สุดโรงเรียนควรส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดังกล่าวที่มีผลกระทบมากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติต่อไป



จากตาราง Hoshin Kanri ข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในแต่ละขั้นตอนของโรงเรียนเพลิน พัฒนา ซึ่งอธิบายความสอดคล้อง/ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนได้ว่ายุทธศาสตร์ที่ 1 ของโรงเรียน ด้านการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้สอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก เนื่องจากยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อ เป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 2 เป้าหมายขึ้นไป ดังที่ผู้ ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ไว้ในหัวข้อ 5.2.2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของ โรงเรียนกับยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579) ขณะที่ ยุทธศาสตร์ที่ 2 ของโรงเรียน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการ สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เนื่องจากยุทธศาสตร์ของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมาย การพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1 เป้าหมาย พร้อมทั้งยังสอดคล้อง กับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหาร จัดการศึกษาในระดับปานกลาง ยุทธศาสตร์ที่ 3 ของโรงเรียน ด้านพัฒนาระบบการจัดการศึกษา ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพ คนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก เนื่องจากยุทธศาสตร์ดังกล่าวของ โรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 2 เป้าหมายขึ้นไป ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้าน การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ยุทธศาสตร์ที่ 4 ของโรงเรียน ด้านการ พัฒนาการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษา แห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เนื่องจากยุทธศาสตร์ของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1 เป้าหมาย พร้อมทั้งยังสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์ การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษาในระดับปานกลาง

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ยกตัวอย่างโครงการของโรงเรียนเพลินพัฒนาขึ้นมาเพื่อนำมาวิเคราะห์ความ สอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมาสู่โครงการภายในโรงเรียน ซึ่งจากตาราง อธิบายได้ว่าโครงการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 ของ โรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนและโครงการใช้ชุมชนเป็นฐานใน การเรียนรู้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการพัฒนาระบบการจัด การศึกษาของโรงเรียนและโครงการสานสัมพันธ์ครู ศิษย์ ผู้ปกครองสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของ

โรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการพัฒนาครูสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากโครงการดังกล่าวเป็นโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนโดยตรง และการดำเนินโครงการดังกล่าวเป็นไปเพื่อให้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้ยกตัวอย่างกิจกรรมของโรงเรียนเพลินพัฒนาขึ้นมาเพื่อนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดโครงการมาสู่กิจกรรมภายในโรงเรียน ซึ่งจากตารางอธิบายได้ว่า**กิจกรรมถอดบทเรียนความสำเร็จจากเพื่อนครู**สอดคล้องกับโครงการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้เป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้โดยตรง **กิจกรรมเลือกตั้งสถานักเรียน**สอดคล้องกับโครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนโดยตรง ขณะเดียวกัน กิจกรรมดังกล่าวยังสอดคล้องกับโครงการใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวมิได้เป็นภายใต้โครงการใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้โดยตรง แต่เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกันคือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมการดำเนินโครงการใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้ ซึ่งเป็นไปในลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับ**กิจกรรมทัศนศึกษา**ที่สอดคล้องกับโครงการใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้เป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้โดยตรง พร้อมทั้งยังสอดคล้องกับโครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกัน จึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมซึ่งกันและกัน **กิจกรรมประกันคุณภาพ**สอดคล้องกับโครงการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียนโดยตรง ขณะเดียวกัน กิจกรรมดังกล่าวยังสอดคล้องกับโครงการสานสัมพันธ์ครู ศิษย์ ผู้ปกครองในระดับน้อย เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวมิได้เป็นภายใต้โครงการสานสัมพันธ์ครู ศิษย์ ผู้ปกครองโดยตรง แต่เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกันคือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ด้วยเหตุนี้ การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมการดำเนินโครงการสานสัมพันธ์ครู ศิษย์ ผู้ปกครอง ซึ่งเป็นไปในลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับ**กิจกรรมเยี่ยมโรงเรียน**ที่สอดคล้องกับโครงการสานสัมพันธ์ครู ศิษย์ ผู้ปกครองเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการสานสัมพันธ์ครู ศิษย์ ผู้ปกครองโดยตรง พร้อมทั้งยังสอดคล้องกับโครงการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียนในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

ยุทธศาสตร์เดียวกัน จึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมซึ่งกันและกัน **กิจกรรมสายธารชีวิตสอดคล้อง** กับโครงการพัฒนาครูเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนาครู

จากการประเมินระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ข้างต้น สามารถคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri (ภาคผนวก) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงโครงการหลักหรือโครงการที่มีผลกระทบมากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ คือ **โครงการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียน และโครงการสานสัมพันธ์ครู ศิษย์ ผู้ปกครอง** ซึ่งมีน้ำหนักคะแนนจากการคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri มากที่สุด คือ 108 คะแนน ยิ่งไปกว่านั้น การคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri ยังสะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมหลักหรือกิจกรรมที่มีผลกระทบมากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ คือ **กิจกรรมเยี่ยมโรงเรียน และกิจกรรมประกันคุณภาพ** ตามลำดับ ซึ่งมีน้ำหนักคะแนนจากการคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri มากที่สุด คือ 1,296 และ 1,080 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งทั้งสองกิจกรรมต่างเป็นกิจกรรมภายใต้โครงการสานสัมพันธ์ครู ศิษย์ ผู้ปกครอง และโครงการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียน ตามลำดับ ซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ยุทธศาสตร์เดียวกันคือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ดังนั้น หากโรงเรียนต้องการขับเคลื่อนทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติให้บรรลุผลสำเร็จมากที่สุดโรงเรียนควรส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินโครงการ/กิจกรรมดังกล่าวที่มีผลกระทบมากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติต่อไป



จากตาราง Hoshin Kanri ข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในแต่ละขั้นตอนของโรงเรียนคุณลักษณะ ซึ่งอธิบายความสอดคล้อง/ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนได้ว่ายุทธศาสตร์ที่ 1 ของโรงเรียน การปลูกฝังวินัยภายใน (Self-Discipline) และความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง เนื่องจากยุทธศาสตร์ของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1 เป้าหมาย ดังที่ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ไว้ในหัวข้อ 5.2.2 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกับยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579) ขณะที่ยุทธศาสตร์ที่ 2 ของโรงเรียน การปลูกฝังคุณภาพภายใน (Altruism) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเป็นอย่างมาก และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมในระดับปานกลาง เนื่องจากยุทธศาสตร์ของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1 เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 3 ของโรงเรียน การสร้างนักเรียนรู้เชิงรุก (Proactive Learner) สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้เป็นอย่างมาก เนื่องจากยุทธศาสตร์ดังกล่าวของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 2 เป้าหมายขึ้นไป ยุทธศาสตร์ที่ 4 ของโรงเรียน การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างผ่อนคลายและเป็นกัลยาณมิตร สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษาในระดับปานกลาง เนื่องจากยุทธศาสตร์ของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1 เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ที่ 5 ของโรงเรียน การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการทำงานของบุคลากร สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษาในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 6 ของยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ด้านการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษาในระดับปานกลาง เนื่องจากยุทธศาสตร์ของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ จำนวน 1 เป้าหมาย

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ยกตัวอย่างโครงการของโรงเรียนคุณลักษณะขึ้นมาเพื่อนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมาสู่โครงการภายในโรงเรียน ซึ่งจากตาราง

อธิบายได้ว่าโครงการส่งเสริมการทำความดี (To Be GOOD) มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 1 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการพัฒนาสติในโรงเรียนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 2 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL) และโครงการพัฒนาผู้เรียนนอกห้องเรียน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 3 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการส่งเสริมความสัมพันธ์บุคลากร WE ARE ONE และโครงการตรุณสัมพันธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 4 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก โครงการพัฒนาระบบ E-Register สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 ของโรงเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากโครงการดังกล่าวเป็นโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนโดยตรง และการดำเนินโครงการดังกล่าวเป็นไปเพื่อให้ยุทธศาสตร์นั้น ๆ ของโรงเรียนประสบผลสำเร็จ

นอกจากนี้ ผู้ศึกษายังได้ยกตัวอย่างกิจกรรมของโรงเรียนตรุณสิกขาลัยขึ้นมาเพื่อนำมาวิเคราะห์ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดโครงการมาสู่กิจกรรมภายในโรงเรียน ซึ่งจากตารางอธิบายได้ว่า**กิจกรรมจิตอาสา**สอดคล้องกับโครงการส่งเสริมการทำความดี (To Be GOOD) เป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการส่งเสริมการทำความดี (To Be GOOD) โดยตรง **กิจกรรมค่ายพัฒนาสติ**สอดคล้องกับโครงการพัฒนาสติในโรงเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนาสติในโรงเรียนโดยตรง **กิจกรรมโครงการการเรียนรู้และนวัตกรรม**สอดคล้องกับโครงการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL) เป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL) โดยตรง ขณะเดียวกัน กิจกรรมดังกล่าวยังสอดคล้องกับโครงการพัฒนาผู้เรียนนอกห้องเรียนในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวมิได้เป็นภายใต้โครงการพัฒนาผู้เรียนนอกห้องเรียนโดยตรง แต่เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกันคือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ของโรงเรียน การสร้างนักเรียนรู้เชิงรุก (Proactive Learner) ด้วยเหตุนี้ การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมการดำเนินโครงการพัฒนาผู้เรียนนอกห้องเรียน ซึ่งเป็นไปในลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับ**กิจกรรมเลือกตั้งกรรมการนักเรียน**ที่สอดคล้องกับโครงการพัฒนาผู้เรียนนอกห้องเรียนเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนาผู้เรียนนอกห้องเรียนโดยตรง พร้อมทั้งยังสอดคล้องกับโครงการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL) ในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกัน จึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมซึ่งกันและกัน **กิจกรรมอัครวินโตะกลม**สอดคล้องกับโครงการส่งเสริมความสัมพันธ์บุคลากร WE ARE ONE เป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการส่งเสริมความสัมพันธ์บุคลากร WE ARE ONE โดยตรง ขณะเดียวกัน กิจกรรมดังกล่าวยังสอดคล้องกับโครงการตรุณสัมพันธ์ในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวมิได้เป็นภายใต้โครงการตรุณสัมพันธ์โดยตรง แต่เป็นกิจกรรม



ภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกันคือ ยุทธศาสตร์ที่ 4 ของโรงเรียน การเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกันอย่างผ่อนคลายและเป็นกัลยาณมิตร ด้วยเหตุนี้ การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมการดำเนินโครงการตรุณสัมพันธ์ ซึ่ง เป็นไปในลักษณะส่งเสริมซึ่งกันและกัน เช่นเดียวกับกิจกรรมประชุมผู้ปกครอง (PTA) ที่สอดคล้อง กับโครงการตรุณสัมพันธ์เป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการ ตรุณสัมพันธ์โดยตรง พร้อมทั้งยังสอดคล้องกับโครงการส่งเสริมความสัมพันธ์บุคลากร WE ARE ONE ในระดับปานกลาง เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมภายใต้โครงการซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกัน จึงมีส่วนในการสนับสนุน/ส่งเสริมซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังมี กิจกรรมพัฒนาระบบ E-Register ที่สอดคล้องกับโครงการพัฒนาระบบ E-Register เป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจกรรมดังกล่าวเป็นกิจกรรมหลักภายใต้โครงการพัฒนาระบบ E-Register โดยตรง

จากการประเมินระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์ข้างต้น สามารถคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri (ภาคผนวก) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงโครงการหลักหรือโครงการที่มีผลกระทบมากที่สุดในการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ คือ **โครงการ เรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL) และโครงการพัฒนาผู้เรียนนอกห้องเรียน** ซึ่งมีน้ำหนักคะแนน จากการคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri มากที่สุด คือ 81 คะแนน ยิ่งไปกว่านั้น การคำนวณตาม แนวคิด Hoshin Kanri ยังสะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมที่เป็นกิจกรรมหลักหรือกิจกรรมที่มีผลกระทบ มากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ คือ **กิจกรรมโครงการการเรียนรู้และนวัตกรรมและกิจกรรมเลือกตั้งกรรมการนักเรียน** ซึ่งมีน้ำหนัก คะแนนจากการคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri มากที่สุด คือ 972 คะแนน ซึ่งทั้งสองกิจกรรมต่าง เป็นกิจกรรมภายใต้โครงการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL) และโครงการพัฒนาผู้เรียนนอก ห้องเรียน ตามลำดับ ซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนยุทธศาสตร์เดียวกันคือ ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างนักเรียนรู้เชิงรุก (Proactive Learner) ซึ่งตอบสนองต่อเป้าหมายการพัฒนาที่กำหนดไว้ใน ยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้าง สังคมแห่งการเรียนรู้ ดังนั้น หากโรงเรียนต้องการขับเคลื่อนทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและ ยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติให้บรรลุผลสำเร็จมากที่สุดโรงเรียนควรส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนิน โครงการ/กิจกรรมดังกล่าวที่มีผลกระทบมากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและ ยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติต่อไป

กล่าวโดยสรุป จากการศึกษาการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติใน ระดับโรงเรียนผ่านกรอบ Hoshin Kanri ข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่ความ

สอดคล้อง/ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมาสู่โครงการภายในโรงเรียน รวมถึงความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอดโครงการมาสู่กิจกรรมภายในโรงเรียน ซึ่งจากการประเมินระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์นั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงกิจกรรมภายในโรงเรียนที่เป็นกิจกรรมหลักหรือกิจกรรมที่มีผลกระทบมากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติที่โรงเรียนควรส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวเพื่อขับเคลื่อนทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติให้บรรลุผลสำเร็จมากที่สุด โดยแต่ละโรงเรียนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป

อย่างไรก็ดี เป็นที่น่าสังเกตว่าแม้การพิจารณาความสอดคล้อง/ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนจะพบว่ายุทธศาสตร์ของโรงเรียนทั้ง 4 โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาไม่มียุทธศาสตร์ที่สอดคล้อง/สัมพันธ์กับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ แต่เมื่อพิจารณาในระดับกิจกรรมจะพบว่าบางกิจกรรมมีส่วนในการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติที่ 1 และยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติที่ 2 แต่กิจกรรมดังกล่าวถูกกลืน/แฝงอยู่ในโครงการภายใต้ยุทธศาสตร์อื่น ๆ ซึ่งทางโรงเรียนกำหนดให้เป็นวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว เช่น กิจกรรมเลือกตั้งสถานักเรียนในโครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน ซึ่งอยู่ภายใต้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันของโรงเรียนเพลินพัฒนา ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา อย่างไรก็ตาม จะพบว่ากิจกรรมเลือกตั้งสถานักเรียนในโครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนนั้นมีส่วนในการส่งเสริมเป้าหมายที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ ในมิติที่ต้องการให้คนทุกช่วงวัยมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยการจัดการเรียนการสอน/กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และเสริมสร้างความเป็นพลเมือง (Civic Education) แต่ด้วยความที่โรงเรียนกำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรม/โครงการดังกล่าวเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน จึงทำให้วัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างความเป็นพลเมืองและส่งเสริมให้ยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขของกิจกรรม/โครงการดังกล่าวถูกกลืนไป

ในวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดให้เป็นวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวคือเพื่อพัฒนากระบวนการเรียนรู้และการทำงานร่วมกันของทั้งผู้เรียนและคุณครูในการร่วมกันจัดกิจกรรมเลือกตั้งสภานักเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้กระบวนการเลือกตั้งและเรียนรู้การทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น

### 5.3 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

นอกจากนี้ ยังมีองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ทั้ง 7 หมวด ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) ระบบปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ ดังต่อไปนี้

#### 5.3.1 การนำองค์กร

หมวดการนำองค์กรจะศึกษาถึงการปฏิบัติของผู้บริหารระดับสูงในการชี้นำและทำให้องค์กรมีความยั่งยืน การกำกับดูแลขององค์กร ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาการนำองค์กรของผู้บริหารระดับสูงผ่านกระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน วิธีการที่ผู้บริหารระดับสูงถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนไปสู่บุคลากรภายในโรงเรียน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อม สร้างวัฒนธรรมการทำงาน นำองค์กรไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ โดยการนำองค์กรของแต่ละโรงเรียนมีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง ดังนี้

#### โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ LONGKORN UNIVERSITY

ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี มีส่วนสำคัญต่อการนำองค์กรของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ โดยโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม มีการวิเคราะห์ตามทฤษฎี เช่น การวิเคราะห์ SWOT เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน วิฤต และโอกาสของโรงเรียน จากนั้นนำข้อมูลมาพิจารณา และกำหนดเป็นแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระยะ 4 ปี โดยคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ซึ่งมีเป้าประสงค์ให้ผู้เรียนมีสมรรถนะในยุคศตวรรษที่ 21 เกิดเป็นวิสัยทัศน์หรือภาพในอนาคตคือ “การผลิตนักเรียนให้เป็นพลเมืองเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน” ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ว่าโรงเรียนมีจุดแข็งคือเรื่องการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เป็น Eco-School สำหรับตัวอย่างโครงการที่สะท้อนถึงการให้ความสำคัญในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ เช่น โครงการพืชน้ำอนุรักษ์น้ำ

โครงการในมูลนิธิอุทกพัฒน์ เป็นต้น ดังนั้น **จึงนำจุดแข็งนี้มากำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนว่าภายใน 4 ปี จะผลิตนักเรียนที่เป็นพลเมืองเพื่อสิ่งแวดล้อมที่ยั่งยืน**

สำหรับการดำเนินการเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นการทำงานที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงเรียนนั้น ปัจจัยสำคัญคือ **“บริบท/วัฒนธรรมองค์การ”** กล่าวคือ ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรของโรงเรียนยอมรับและเชื่อมั่น ซึ่งคนที่จะช่วยสนับสนุนการทำงานของโรงเรียนคือชุมชนและผู้ปกครอง แต่ข้อจำกัดของโรงเรียนแก่งทองอุปถัมภ์คือการเป็นสถานศึกษาที่ไม่มีชุมชนอยู่รอบข้าง สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวย เพราะข้างหลังโรงเรียนเป็นบึงรับน้ำ ด้านข้างโรงเรียนเป็นสนามกอล์ฟ ข้างหน้าโรงเรียนเป็นห้างสรรพสินค้า จะเห็นได้ว่าการบริหารโรงเรียนไม่ใช่แค่เรื่องของผู้บริหาร แต่เป็นเรื่องของคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง หรือที่เรียกว่า **“สามเส้า”** ดังนั้น การสร้างการยอมรับและความเชื่อมั่น **ต้องใช้เวลา ซึ่งขึ้นอยู่กับบริบท และขึ้นอยู่กับองค์กรวม**

ผู้บริหารของโรงเรียนแก่งทองอุปถัมภ์มีวิสัยทัศน์ว่า **“ลดเวลาเรียนเพิ่มเวลารู้”** หรือหลาย ๆ นโยบายทางการศึกษานั้นเกิดขึ้นมาตั้งแต่มี พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่าเป็นกฎหมายที่มีวิสัยทัศน์ ให้ความสำคัญกับนักเรียนเป็นสำคัญ เพียงแต่พฤติกรรมของครูไม่เปลี่ยน จึงทำให้ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

#### โรงเรียนวิชูทิศ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

กระบวนการในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนวิชูทิศจะแบ่งการประชุมออกเป็นหลายครั้ง โดยครั้งแรกผู้อำนวยการจะประชุมชี้แจงและให้แนวทางในภาพรวม เพื่อให้คณะครูกลับไปทบทวนจุดแข็ง จุดอ่อน ปัญหาอุปสรรคและโอกาสของโรงเรียน หลังจากนั้นคุณครูหัวหน้าสายชั้นจะไปประชุมภายในสายชั้นเพื่อรวบรวมปัญหาและวิธีการต่าง ๆ นอกจากนี้ ยังมีการประชุมร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการเครือข่าย เพื่อนำเสนอว่าที่ผ่านมาโรงเรียนได้ดำเนินการอะไรมาบ้าง มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง และให้คณะกรรมการร่วมกันแสดงความคิดเห็นว่าโรงเรียนควรดำเนินไปในแนวทางใด และนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการวิเคราะห์ SWOT และกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งการวิเคราะห์ SWOT จะดำเนินการทุกปี เพื่อทบทวนและกำหนดแผนปฏิบัติการประจำปี ส่วนวิสัยทัศน์จะพิจารณาทบทวนทุก 5 ปี แต่หากมีเหตุการณ์หรือความเปลี่ยนแปลงที่จำเป็นต้องเพิ่มเติม

หรือปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายก็สามารถทบทวนในระหว่างปีได้ เช่น จากปัญหาฝุ่น PM 2.5 ทางโรงเรียนอาจเพิ่มเติมเป้าหมาย พันธกิจเพื่อรับมือปัญหาฝุ่น PM 2.5 และทำให้ต้องปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการประจำปีด้วย เป็นต้น

สำหรับการดำเนินการเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นการทำงานที่จะทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงเรียนนั้น เมื่อได้กำหนดวิสัยทัศน์แล้ว จะมีกลยุทธ์แต่ละข้อ ซึ่งจะตรงความรับผิดชอบของฝ่ายต่าง ๆ และเมื่อผู้อำนวยการกระตุ้นและสร้างความตระหนักให้กับคณะครูแล้ว หลังจากนั้น ในแต่ละฝ่ายก็จะขับเคลื่อนกลยุทธ์หรือนโยบายของตนเอง และเมื่อทุกส่วนดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมายแล้ว ผลที่ได้ย่อมจะเป็นไปตามวิสัยทัศน์ที่โรงเรียนได้กำหนดไว้ นอกจากนี้ โรงเรียนยังให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาผ่านการเชิญประชุมเพื่อรายงานผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งเมื่อคณะกรรมการสถานศึกษาได้เข้ามาติดตามผลการดำเนินงานของโรงเรียน ก็จะมีส่วนสนับสนุนให้กำลังใจแก่คณะครูและนักเรียนให้มีแรงกระตุ้นที่จะดำเนินการให้วิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงเรียนบรรลุผล (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

#### โรงเรียนเพลินพัฒนา

การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนเพลินพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนจะเน้นการมีส่วนร่วม จาก 3 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่ (1) บ้าน (นักเรียน ผู้ปกครอง) (2) ครู และ (3) โรงเรียน (ผู้บริหาร) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงเรียนจะคำนึงถึงทักษะที่จำเป็นในอนาคต (essential future skills) ที่นักเรียนพึงมี ซึ่งทางโรงเรียนต้องฝึกให้นักเรียนมองอนาคตมากขึ้น พร้อม ๆ กับการฝึกทักษะที่สำคัญให้แก่ นักเรียน อันได้แก่ ทักษะการเขียนโค้ด (coding) ทักษะการร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่น (collaborative) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ (creative) และทักษะการสื่อสาร (communication) เนื่องจากบริบทแวดล้อมในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงเป็นพลวัตตลอดเวลา (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

#### โรงเรียนตรุณสิกขาลัย

การกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียนตรุณสิกขาลัย ดำเนินการโดยมีผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาให้คำแนะนำ ซึ่งจะดำเนินการจัดเก็บข้อมูลจากคณะครูทุกคนในโรงเรียน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและการ

ดำเนินงานที่ผ่านมาตามกรอบคำถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิกำหนดขึ้น หลังจากนั้นจะให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคน ทั้งกรรมการสถานศึกษา นักเรียน ผู้ปกครอง ผู้บริหาร อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี เข้ามาร่วม Workshop หรือที่เรียกว่า Social Lab เป็นเวลา 3 วัน 2 คืน โดยให้ร่วมกันแสดงความคิดเห็น คนละ 1 นาที ซึ่งจะแบ่งเป็นรอบ ๆ รวมถึงใช้การประชุมกลุ่มย่อย (Focus Group) จากนั้นจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์เป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียน (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 2 คน, 2562)

จะเห็นได้ว่า ทั้ง 4 โรงเรียนต่างมีการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียน เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาสของโรงเรียนในแต่ละปี ก่อนที่จะทำการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาของโรงเรียน ซึ่งถึงแม้ว่ากระบวนการในการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงยุทธศาสตร์การพัฒนาของแต่ละโรงเรียนจะมีความแตกต่างกัน แต่ทุกโรงเรียนต่างมุ่งเน้นหลักการมีส่วนร่วมของทั้งผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน รวมถึงผู้ปกครอง เพื่อให้การนำองค์การดำเนินการไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มากที่สุด

### 5.3.2 กลยุทธ์

หมวดกลยุทธ์นี้จะศึกษาถึงวิธีการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ รวมทั้งแผนปฏิบัติการ และนำแผนไปปฏิบัติ ปรับเปลี่ยนแผน และวัดความก้าวหน้าของการบรรลุแผนขององค์การ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะศึกษากลยุทธ์ของโรงเรียนผ่านการวางแผนกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ ความสอดคล้องของการจัดทำกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแผนระดับต่าง ๆ ตลอดจนวิธีการในการนำกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ โดยกลยุทธ์ของแต่ละโรงเรียนมีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง ดังนี้

#### โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

การวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน มีการคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ จากการนำคำสำคัญและองค์รวมมาประกอบการพิจารณา โดยแผนพัฒนาโรงเรียนเกิดขึ้นจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์แล้วนำมาใช้ในการวางแผน ซึ่งประมาณร้อยละ 80 เป็นนโยบายจากกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นต้นสังกัดของโรงเรียน และอีกประมาณร้อยละ 20 เป็นส่วนที่โรงเรียนสามารถกำหนดเองได้ และที่สำคัญคือการวางแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียนจะใช้หลักการ PDCA ซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์หรือการประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ทั้งนี้ PDCA เป็นสิ่งที่ใช้ในทุกหน่วยงาน ใช้ทุก

การวางแผน รวมไปถึงการเรียนการสอนในห้องเรียนด้วย แม้ว่าบางคนจะไม่ทราบว่าตนเองกำลังทำงานโดยใช้หลักการ PDCA อยู่ก็ตาม โดยหลักการ PDCA ถือเป็นการขับเคลื่อนวงจรคุณภาพ ซึ่งใช้สำหรับการวางแผนคุณภาพการศึกษานั้นเอง (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

### โรงเรียนวิชูทิศ

วิสัยทัศน์ ค่านิยม และกลยุทธ์ของโรงเรียนวิชูทิศจะคำนึงถึงความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง สังคม เนื่องจากวิสัยทัศน์ ค่านิยม และกลยุทธ์ของโรงเรียนเกิดขึ้นจากการประชุมร่วมกับ คณะกรรมการเครือข่าย ซึ่งเป็นตัวแทนของผู้ปกครองแต่ละสายชั้น ตัวอย่างเช่น ในปัจจุบันนี้ ผู้ปกครองไม่ได้อยากให้บุตรหลานเรียนสายวิทยาศาสตร์คณิตศาสตร์แล้ว แต่อยากให้บุตรหลานเรียน จบมาแล้วมีงานทำ เพราะฉะนั้นโรงเรียนจึงนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมี กลยุทธ์ในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนสายอาชีพด้วย

คณะกรรมการในโรงเรียนจะมี 2 ชุด ได้แก่ (1) คณะกรรมการสถานศึกษา และ (2) คณะกรรมการเครือข่ายหรือคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง โดยมีกลไกการทำงาน คือ ใน ห้องเรียนแต่ละห้องจะมีตัวแทนผู้ปกครองเป็นกรรมการ 3 คน ซึ่งหากผู้ปกครองมีปัญหาหรือมี ข้อเสนอแนะก็สามารถแจ้งผ่านกรรมการทั้ง 3 คนได้ จากนั้นใน 1 สายชั้น ก็จะเลือกตัวแทน 1 คน มาเป็นคณะกรรมการเครือข่าย เมื่อมีการประชุมคณะกรรมการเครือข่าย ตัวแทนของสายชั้นที่ร่วม เป็นกรรมการก็ต้องกลับไปขยายผลในสายชั้นของตน และในสายชั้นก็ต้องกลับไปแจ้งภายในห้องของ ตนเองรับทราบ ทั้งนี้ หากผู้ปกครองมีข้อเสนอแนะหรือข้อคิดเห็นก็สามารถสะท้อนผ่านมายังตัวแทน สายชั้นได้ ฉะนั้น การประชุมคณะกรรมการเครือข่ายจึงเป็นการได้รับความคิดเห็นจากผู้ปกครอง ส่วน การประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นการได้รับความคิดเห็นจากตัวแทนนักการเมือง ตัวแทน ชุมชน และตัวแทนศิษย์เก่า ขณะที่นักเรียนสามารถเสนอความคิดเห็นผ่านตัวแทนนักเรียนที่เป็น คณะกรรมการสถานักเรียนได้ซึ่งคณะกรรมการสถานักเรียนจะได้นำเสนอความคิดเห็นดังกล่าวต่อ โรงเรียนต่อไป

ในการจัดทำแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาของโรงเรียนจะมีตัวแทนคณะกรรมการสภา นักเรียน ตัวแทนคณะกรรมการสถานศึกษา ตัวแทนคณะกรรมการเครือข่าย และตัวแทนคณะครูเข้า

มามีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน โดยมีคณะครูเป็นฝ่ายเลขานุการ ซึ่งเมื่อจัดทำแผนดังกล่าวแล้วเสร็จ ผู้อำนวยการก็จะนำมาชี้แจงกับทุกฝ่ายอีกครั้ง เพราะว่าแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาจะต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการสถานศึกษาในท้ายที่สุด

ทั้งนี้ การวางแผนจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียนจะมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ เนื่องจากก่อนที่จะจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ฝ่ายวิชาการจะศึกษารายละเอียด ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งฝ่ายวิชาการจะเข้ามาดำเนินการในเบื้องต้น โดยการกำหนดขอบข่ายให้ชัดเจน เพื่อให้ทราบถึงจุดเน้นของยุทธศาสตร์หรือเป้าของชาติ เช่น การเรียนการสอนสายอาชีพ การศึกษาตลอดชีวิต คุณธรรมของเด็ก เป็นต้น ซึ่งโรงเรียนจะวางแผนโดยการให้ความรู้แล้วก็สร้างความรู้ให้กับทีมงานที่เป็นหัวหน้าก่อน ก่อนที่จะไปลงรายละเอียดหรือเริ่มดำเนินการ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการประชุมวางแผน (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

#### โรงเรียนเพลินพัฒนา

ในภาพรวม โรงเรียนมี 9 ยุทธศาสตร์ แต่ยุทธศาสตร์ที่สำคัญคือ “การแยกกันบริหารช่วงชั้น” เพื่อให้สามารถดูแลนักเรียนได้อย่างใกล้ชิด เพราะนักเรียนวัยต่างกันวิธีการเรียนรู้ก็จะต่างกัน จึงไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหารเพียงคนเดียวที่ต้องดูแลภาพรวมของนักเรียน แต่ต้องมีครูใหญ่ของแต่ละช่วงชั้นที่ต้องช่วยดูแลนักเรียนในภาพรวมอย่างใกล้ชิด เพราะนักเรียนมีพัฒนาตามวัยที่ต้องดูแลแตกต่างกัน สำหรับชั้นมัธยมศึกษาจะเน้นใช้การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Collaborative Learning) ซึ่งมีข้อดีในแง่การให้นักเรียนได้เรียนรู้จากสังคมจำลอง เพื่อให้รู้จักสังคมในอนาคต เพราะนอกจากนักเรียนจะได้เรียนรู้จากกันและกันแล้ว ยังได้ช่วยเหลือกัน ซึ่งเป็นการฝึกความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (empathy) ไปในตัวอีกด้วย ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารของโรงเรียนจึงเป็นเหมือนผู้บริหารเงา ความต้องการที่แท้จริงคืออยากให้ครูบริหารกันเอง คือให้ครูสามารถเป็นผู้นำกิจกรรม (Project Leader) ได้ทุกคน และครูแต่ละคนสามารถสลับบทบาทผู้นำ-ผู้ตามกันได้

ในส่วนของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนเพลินพัฒนาไม่ได้นำมาประกอบการพิจารณาใน



การกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน เพราะโรงเรียนเพลินพัฒนาไม่เชื่อว่าแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้การบริหาร การพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนประสบความสำเร็จ แต่เลือกที่จะถอดบทเรียนจากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จมาแล้วมากกว่า โดยศึกษาจากกรณีศึกษาของญี่ปุ่น เยอรมนี นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ เป็นต้น ซึ่งในกรณีของญี่ปุ่น เยอรมนี และนิวซีแลนด์ จะเน้นใช้การศึกษา บทเรียน (Lesson Study) เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาครูและนักเรียนซึ่งส่งผลให้การบริหาร การพัฒนา การศึกษาของประเทศดังกล่าวประสบความสำเร็จอย่างสูง (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 2 คน, 2562)

### โรงเรียนตรุณสิกขาลัย

โรงเรียนตรุณสิกขาลัยไม่มีการกำหนดกลยุทธ์อย่างชัดเจน แต่โรงเรียนจะดำเนินการตามแนวทางของ Massachusetts Institute of Technology (MIT) ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยที่ผู้ก่อตั้งโรงเรียนจบการศึกษา เนื่องจากโรงเรียนตรุณสิกขาลัยเชื่อว่าการนำแนวทางจากผู้ประสบความสำเร็จมาดัดแปลง ปรับปรุง พัฒนา และปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยแล้ว จะช่วยให้การดำเนินงานของโรงเรียนตรุณสิกขาลัยประสบความสำเร็จตามไปด้วย

สำหรับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีของรัฐบาล ทางโรงเรียนตรุณสิกขาลัยก็ให้ความสนใจอยู่บ้าง แต่ไม่ได้นำมามีส่วนอย่างสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ของโรงเรียน โดยสาเหตุที่ต้องให้ความสนใจยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีของรัฐบาลก็เพื่อให้ทราบว่าในปัจจุบันรัฐบาลมีจุดเน้นไปในแนวทางใด ซึ่งทำให้ทราบว่ารัฐบาลและโรงเรียนมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพียงแต่มีวิธีการที่แตกต่างกัน โดยทางโรงเรียนตรุณสิกขาลัยมีความตั้งใจที่จะให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ และเกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่นักเรียน กล่าวคือ นักเรียนต้องทำเป็น คิดเป็น วิเคราะห์ได้ ยกตัวอย่างเช่น ในปัจจุบันรัฐบาลกำลังเน้นนวัตกรรม ซึ่งโรงเรียนตรุณสิกขาลัยได้เน้นนวัตกรรมมานานแล้ว ดังจะเห็นได้จากประโยคที่ว่า “**ตรุณสิกขาลัย โรงเรียนนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้**” โดยโรงเรียนจะปูพื้นฐานด้านนวัตกรรมให้กับนักเรียนแต่ละช่วงวัย ผ่านการเรียนรู้โดยใช้โครงการ (Project Based Learning: PBS) ซึ่งการเรียนรู้โดยใช้โครงการ (PBS) ของนักเรียนแต่ละช่วงวัยก็จะมีคามแตกต่างกัน โดยจะมีคุณครูเป็นที่ปรึกษาคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 2 คน, 2562)

จะเห็นได้ว่า ในขั้นตอนการวางแผนและจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียนนั้น สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนทางเลือกได้เป็นอย่างดี เนื่องจากโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นกรณีศึกษาทั้งสองโรงเรียนให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างมาก เนื่องจากทั้งสองโรงเรียนเป็นโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จึงมีหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรของกรุงเทพมหานครเป็นกรอบในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งหลักสูตรของกรุงเทพมหานครก็จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 รวมถึงยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการในระดับหนึ่ง และทางโรงเรียนเองก็ศึกษารายละเอียด ทั้งยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ รวมถึง พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ก่อนการวางแผนและจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ จึงทำให้การวางแผนและจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียนนั้นมีความสอดคล้องกับแผนระดับชาติตามไปด้วย ในขณะที่โรงเรียนทางเลือกไม่ได้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากโรงเรียนทางเลือกมีปรัชญาการจัดการเรียนการสอนของตัวเองอย่างชัดเจน กล่าวคือ โรงเรียนทางเลือกจะเน้นการถอดบทเรียนจากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ เช่น กรณีของโรงเรียนเพลินพัฒนาจะถอดบทเรียนจากต่างประเทศ ได้แก่ ญี่ปุ่น เยอรมนี นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย และสิงคโปร์ ซึ่งกลยุทธ์ในการพัฒนาครูและนักเรียนของประเทศดังกล่าวส่งผลให้การบริหารและการพัฒนาการศึกษาของประเทศดังกล่าวประสบความสำเร็จ หรือในกรณีของโรงเรียนดรณสิกขาลัยซึ่งถอดบทเรียนจาก Massachusetts Institute of Technology (MIT) ซึ่งได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนแล้วประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง โดยนำมาดัดแปลงให้เข้ากับบริบทของสังคมไทย ทั้งนี้ จะคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อให้ทราบแนวโน้ม ทิศทาง และเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของประเทศเป็นไปในทิศทางใดเพียงเท่านั้น

### 5.3.3 ลูกค้า

หมวดลูกค้านี้จะศึกษาถึงวิธีการที่องค์กรสร้างความผูกพันกับผู้เรียนและลูกค้ายุ่มอื่น เพื่อความสำเร็จในระยะยาว วิธีการที่องค์กรรับฟังเสียงของลูกค้า รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์กับ

ผู้เรียนและลูกค้ำกลุ่มอื่น ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาหมวดลูกค้ำของโรงเรียน ทั้งนักเรียนและผู้ปกครอง ผ่านการศึกษาวិธีการในการรับฟังความคิดเห็น และการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียน รวมถึงวิธีการในการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง ตลอดจนการนำข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกลับมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรหรือปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยวิธีการในการบริหารจัดการกับลูกค้ำของแต่ละโรงเรียนมีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง ดังนี้

### โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

สำหรับวิธีการที่โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ใช้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ปกครอง/นักเรียน กล่าวคือ จะมีการพบปะผู้ปกครองอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ซึ่งเมื่อโรงเรียนได้พบปะผู้ปกครองก็เปรียบเสมือนได้ทำการวิจัยองค์การ โอกาสจะอยู่ช่วงนี้ อาจให้ผู้ปกครองตอบแบบสอบถามความพึงพอใจต่อสภาพการบริหารงานของโรงเรียน หรือประเมินการเรียนการสอนโดยให้ผู้ปกครอง/นักเรียนบอกชื่อคุณครูที่ชื่นชอบ เพื่อนำมาเป็นเสียงสะท้อน (Feedback) ให้คุณครูรับทราบ รวมถึงใช้วิธีให้ครูไปเยี่ยมบ้านนักเรียนเพื่อให้เข้าใจนักเรียนมากยิ่งขึ้น (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 2 คน, 2562)

### โรงเรียนวิชูทิศ

สำหรับการประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองของโรงเรียนวิชูทิศ แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) ส่วนของกรรมการเครือข่าย โดยจะมีการประชุมเพื่อรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน อย่างน้อยภาคเรียนละ 2 ครั้ง ซึ่งในการประชุมแต่ละครั้ง โรงเรียนจะนำเสนอสิ่งที่โรงเรียนได้ดำเนินการไปแล้ว เมื่อประชุมเสร็จก็จะมีการสอบถามความคิดเห็นของคณะกรรมการถึงความพึงพอใจกับสิ่งที่โรงเรียนได้ดำเนินการไป รวมถึงความพึงพอใจต่อกระบวนการแก้ไขปัญหาของโรงเรียน และ (2) การประชุมผู้ปกครองซึ่งเป็นการประชุมรวมทั้งหมด โดยโรงเรียนจะชี้แจงแนวทางดูแลนักเรียน และในช่วงท้ายของการประชุม ผู้อำนวยการจะให้ผู้ปกครองแสดงความคิดเห็นว่าอยากให้โรงเรียนปรับปรุงในด้านใด นอกจากการประชุมกรรมการเครือข่ายและการประชุมผู้ปกครองซึ่งมีลักษณะการประเมินความพึงพอใจในภาพรวมแล้ว ในบางโครงการหรือในบางกิจกรรมที่โรงเรียนเชิญผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม โรงเรียนก็จะใช้แบบสอบถามประเมินความพึงพอใจของผู้ปกครองต่อโครงการ/กิจกรรมนั้น ๆ ด้วย (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

### โรงเรียนเพลินพัฒนา

สำหรับวิธีการที่โรงเรียนเพลินพัฒนาใช้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ปกครอง/นักเรียน มีดังนี้

**สำหรับนักเรียน** โรงเรียนจะแบ่งเป็น 4 ภาคเรียน ๆ ละ 2 เดือน (ชื่อภาคเรียนจะกำหนดตามอิทธิบาท 4 อันได้แก่ ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา) โดยในทุกภาคเรียน ทางโรงเรียนจะสอบถามนักเรียนว่า “นักเรียนมาโรงเรียนแล้วมีความสุขจากการเรียนรู้หรือไม่” “นักเรียนเข้าใจเนื้อหาวิชาหรือไม่” “นักเรียนได้รับประโยชน์ คุณค่าอะไรบ้างจากการเรียน” นอกจากนี้ยังมีการประเมินเจตคติทุกภาคเรียน สำหรับในระหว่างการเรียนรู้การสอนจะมีคาบโฮมรูม (Homeroom) เพื่อให้ครูประจำชั้นใช้ติดตามประเมินนักเรียนอย่างใกล้ชิด นอกจากนี้ โรงเรียนจะมีแบบสำรวจความสุขของแต่ละชั้น โดยจะนำมาวิเคราะห์เป็นกราฟให้เห็นอย่างชัดเจน ว่าระดับความสุขของแต่ละชั้นเป็นอย่างไร (ระดับความสุขมี 3 ระดับ ได้แก่ มาก กลาง น้อย) ยิ่งไปกว่านั้น ในด้านรายบุคคล หากครูประจำชั้นพบความผิดปกติเกิดขึ้นกับนักเรียน เช่น นักเรียนไม่ร่าเริง ปลีกตัวออกจากกลุ่มเพื่อน เป็นต้น สิ่งที่ครูประจำชั้นจะต้องทำคือ (1) ครูประจำชั้นจะพูดคุยกันเองก่อนว่าพบความผิดปกติเช่นเดียวกันหรือไม่ หรือสอบถามจากเพื่อนนักเรียนว่ามีปัญหาอะไรหรือไม่ (2) ครูประจำชั้นจะสอบถามไปยังครูประจำวิชาว่าในวิชาเรียน นักเรียนคนดังกล่าวมีความผิดปกติหรือไม่ หรือครูประจำชั้นอาจเข้าไปสังเกตการณ์สอนของครูผู้สอนด้วยก็ได้ และ (3) หากมีโอกาสนี้จะเรียกนักเรียนมาพูดคุยถึงปัญหาที่เกิดขึ้น เพราะบางครั้งนักเรียนอาจแค่อยากให้มีคนรับฟังปัญหาของตนเองเท่านั้น หรือหากนักเรียนอยากให้ครูช่วยแก้ปัญหา ครูกับนักเรียนก็จะร่วมกันหาแนวทางแก้ไขปัญหาคต่อไป

ในการประเมินด้านการเรียนรู้ ครูก็จะให้นักเรียนประเมินความเข้าใจในการเรียนการสอนของครู โดยจะมีการวิเคราะห์ผลการประเมินของครูแต่ละคนเก็บไว้เป็นข้อมูลสถิติ ซึ่งหากครูคนใดมีผลการประเมินที่ต่ำกว่าเกณฑ์ก็จะมีการทบทวนกระบวนการเรียนการสอนของตนเอง เช่น การสอนวิชาประวัติศาสตร์ไม่ควรมีเนื้อหามากเกินไปหรือเน้นการบรรยายตลอดคาบเรียน แต่ควรมีการสอดแทรกเกม กิจกรรม หรือให้นักเรียนได้นำเสนอเข้าไประหว่างการเรียนการสอนด้วย เป็นต้น **ซึ่งโดยหลักแล้วทางโรงเรียนให้ความสำคัญกับความดึงดูด ความน่าสนใจ ความสุขที่นักเรียนมีต่อการเรียนรู้ มากกว่าความเข้าใจในเนื้อหาวิชา**

อีกหนึ่งวิธีการประเมินก็คือ การให้นักเรียนประเมินตนเองก่อนเรียนว่า สิ่งที่นักเรียนทำได้ดี ในวิชานี้ในภาคเรียนที่ผ่านมาคืออะไร สิ่งที่นักเรียนยังทำได้ไม่ดีคืออะไร สิ่งที่ครูทำได้ดีในมุมมองของนักเรียนคืออะไร และสิ่งที่ครูยังทำได้ไม่ดีในมุมมองของนักเรียนคืออะไร เช่น ครูสอนเนื้อหาได้ดีมาก แต่ยังขาดกิจกรรม ซึ่งหลังจากที่ครูได้รับข้อมูลจากนักเรียนแล้วก็จะนำมาปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้นต่อไป ในบางครั้งผลการประเมินจะออกมาในลักษณะไม่เป็นทางการ เช่น หลังจากสอบเสร็จ นักเรียนจะมาบอกครูว่า “ข้อสอบปีที่แล้ว สนุกกว่านี้” ซึ่งถือเป็นการสะท้อนผลการจัดการเรียนการสอนได้เป็นอย่างดี

**สำหรับผู้ปกครองสามารถแสดงความคิดเห็นมายังโรงเรียนได้หลายวิธี** ดังนี้ (1) จะมีตัวแทนสภาผู้ปกครองทุกระดับชั้นเข้ามาสังเกตการณ์การสอน (2) ผู้ปกครองสามารถสะท้อนได้โดยตรง ผ่านนักเรียน ผ่าน LINE ผ่านการประชุมผู้ปกครอง ผ่านตัวแทนผู้ปกครอง ผ่านครูที่เจอก่อนกลับบ้าน ผ่านการโทรศัพท์ เช่น วิทยานิ้งานเยอะ วิทยานิ้งการบ้านเยอะ การบ้านข้อนี้ครูตรวจผิด หรือโทรมาถามว่าช่วงนี้บุตรหลานเป็นอย่างไรบ้าง ช่วงนี้บุตรหลานไม่ค่อยทำการบ้าน มีการบ้านหรือไม่ เป็นต้น นอกจากนี้ ทุก ๆ ภาคเรียนจะมีการพูดคุยกับผู้ปกครองรายครอบครัว (ถ้าเป็นโรงเรียนอื่นก็คือ การเยี่ยมบ้าน) โดยทุก ๆ ครอบครัวจะต้องมาพูดคุยกับทางโรงเรียนอย่างน้อยครอบครัวละครึ่งชั่วโมง ซึ่งผู้ปกครองสามารถสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลการเรียน พัฒนาการ หรือความห่วงใยต่อบุตรหลานให้ทางโรงเรียนรับทราบได้

นอกจากสภาผู้ปกครองแล้ว ทางโรงเรียนเพลินพัฒนายังมีที่ปรึกษาโรงเรียนจากผู้ทรงคุณวุฒิไว้ให้คำปรึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น รองศาสตราจารย์ ดร.ชาติชาย กฤตนิยม สถาบันชีววิทยาศาสตร์โมเลกุล ซึ่งจะให้คำปรึกษาด้านชีววิทยาและการบริหาร รองศาสตราจารย์ ดร.พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และรองศาสตราจารย์เพียว ยินดีสุข จากคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งจะให้คำปรึกษาด้านการจัดการเรียนรู้และการเขียนแผน เป็นต้น (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 3 คน, 2562)

### โรงเรียนตรุณสิกขาลัย

สำหรับวิธีการที่โรงเรียนตรุณสิกขาลัยใช้รับฟังความคิดเห็นจากผู้ปกครอง/นักเรียน ก็คือผู้ปกครองจะมีชมรมตรุณสัมพันธ์ ซึ่งเป็นตัวแทนผู้ปกครองในแต่ละระดับชั้น และจะมีครูเข้าไปมีส่วน

ร่วมด้วย เพื่อให้รับทราบปัญหา รับทราบความต้องการของผู้ปกครอง นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรม Family Market เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้ปกครอง คุณครู นักเรียน และนักรายได้ไปทำกิจกรรมจิตอาสาให้กับคนแก่ คนพิการ รวมถึงมีกีฬาสัมพันธ์ที่ทั้งผู้ปกครองและนักเรียนเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมอีกด้วย

นอกจากนี้ ยังมีการประชุมผู้ปกครอง หรือที่เรียกว่า Parent Teacher Association (PTA) ซึ่งจะมีการประชุมใหญ่ 1 ครั้งต่อ 1 ปีการศึกษา โดยในการประชุมผู้ปกครอง ทางโรงเรียนจะชี้แจงว่าโรงเรียนมีการปรับเปลี่ยนอะไรไปบ้างหรือในปัจจุบันโรงเรียนกำลังดำเนินการอะไรอยู่ หากผู้ปกครองมีข้อสงสัยหรือมีข้อเสนอแนะก็สามารถซักถามแลกเปลี่ยนได้ ยิ่งไปกว่านั้น ในช่วงต้นภาคเรียน (โรงเรียนตรุณสิกขาลัยแบ่งการเรียนการสอนออกเป็น 3 ภาคเรียน ๆ ละ 3 เดือน) จะมีกิจกรรม mini PTA ซึ่งก็คือการประชุมกลุ่มเล็ก ๆ ของแต่ละชั้น เพื่อให้ผู้ปกครองทราบว่าในภาคเรียนนี้บุตรหลานจะได้เรียนอะไรบ้าง จะไปทัศนศึกษา (Field Trip) ที่ไหน จะมีการจัดแสดงผลงาน (Exhibition) อย่างไร และในช่วงกลางภาคเรียนก็จะมี Progress PTA อีกครั้ง ซึ่งก็คือการนัดผู้ปกครองมาพูดคุยเพื่อติดตามความก้าวหน้าของบุตรหลาน รวมถึงในทุกสิ้นภาคเรียนก็จะมีงาน Exhibition ซึ่งก็คือการนำเสนอผลงานของนักเรียน แต่การนำเสนอผลงานของนักเรียนของทางโรงเรียนตรุณสิกขาลัยจะแตกต่างจากโรงเรียนทั่วไป เนื่องจากจะเป็นการนำเสนอผลงานของนักเรียนว่าในภาคเรียนที่ผ่านมา นักเรียนได้เรียนรู้อะไรไปบ้าง เพราะฉะนั้น Exhibition จึงเป็นการฝึกทักษะการนำเสนอผลงานต่อที่สาธารณะ เป็นการฝึกทักษะการจัดการการวางแผน ทักษะการพูด การจัดระบบความคิดตามแต่ละช่วงวัย ซึ่งผู้ปกครองก็จะมาร่วมชมผลงานของบุตรหลาน เพื่อให้ทราบถึงพัฒนาการของบุตรหลาน นอกจากนี้ ยังมีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือที่เรียกว่า Reflex เพื่อให้ทราบว่าผู้ปกครองมีความคิดเห็นอย่างไรต่อการดำเนินงานของโรงเรียน โดยจะให้ผู้ปกครองเขียนความเห็นลงในกระดาษใบเล็ก ๆ เพื่อให้คุณครูนำมาประมวลผล รวมถึงมีการรับฟังความคิดเห็นจากนักเรียน เพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาแผนการจัดการเรียนการสอนในภาคเรียนต่อไปอีกด้วย (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 2 คน, 2562)

จะเห็นได้ว่า วิธีการในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปกครองของทั้ง 4 โรงเรียน มีลักษณะคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ทั้ง 4 โรงเรียนจะมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปกครองในแต่ละภาค

เรียนผ่านการประชุมผู้ปกครอง ซึ่งความถี่ในการประชุมของแต่ละโรงเรียนจะแตกต่างกันไป รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นผ่านเครือข่ายผู้ปกครอง ซึ่งจะมีการรวมตัวในรูปแบบที่แตกต่างกัน ทั้งในรูปแบบเครือข่ายผู้ปกครอง สภาผู้ปกครอง และชมรมผู้ปกครอง ซึ่งจะเป็นช่องทางให้ผู้ปกครองได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน รวมถึงสะท้อนปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ผู้ปกครองต้องการให้โรงเรียนปรับปรุงและพัฒนา อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่าโรงเรียนทางเลือกจะเปิดโอกาสหรือมีช่องทางในการให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในแต่ละภาคเรียนมากกว่าโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ ดังจะเห็นได้อย่างชัดเจนจากกรณีของโรงเรียนเพลินพัฒนา ที่มี “แบบสำรวจความสุข” ของนักเรียนแต่ละชั้น และนำมาวิเคราะห์เป็นกราฟให้เห็นอย่างชัดเจนว่าระดับความสุขของนักเรียนในแต่ละชั้นเป็นอย่างไร ซึ่งทางโรงเรียนเพลินพัฒนาจะให้ความสำคัญกับความสุขที่นักเรียนมีต่อการเรียนรู้มากกว่าความเข้าใจในเนื้อหาวิชา

#### 5.3.4 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

หมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้นี้จะศึกษาวิธีการที่องค์การเลือก รวบรวม วิเคราะห์ จัดการ และปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และวิธีการในการนำผลการทบทวนดังกล่าวมาใช้ ปรับปรุงผลการดำเนินการขององค์การ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะศึกษาการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ของโรงเรียน โดยแบ่งเป็น 2 หัวข้อ คือ (1) การวัด การวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอน และ (2) การจัดการความรู้ (KM) ภายในโรงเรียน ผ่านการศึกษารูปแบบในการวัด วิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน วิธีการในการจัดการความรู้ (KM) ภายในโรงเรียน รวมถึงวิธีการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของโรงเรียนและวิธีการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยวิธีการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ของแต่ละโรงเรียนมีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง ดังนี้

##### (1) การวัด การวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอน

###### โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับผลคะแนน O-NET โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์เห็นว่า ผลคะแนน O-NET เป็นปลายเหตุ ส่วนต้นเหตุคือกระบวนการเรียนการสอนในห้องเรียน โดยโรงเรียนจะนำผล

คะแนน O-NET มาประกอบการวางแผนการจัดการเรียนการสอน ยกตัวอย่างเช่น หากมีสาระการเรียนรู้ที่ไม่ผ่านเกณฑ์ O-NET ผู้บริหารก็จะกลับมาพิจารณาโครงสร้างหลักสูตรทันที ซึ่งผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนโครงสร้างหลักสูตรได้ตลอดเวลา ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการชั้นเรียน จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะปรับเปลี่ยนโครงสร้างหลักสูตรตามผลคะแนน O-NET ตลอดเวลานั่นเอง นอกจากนี้ ยังนำผลคะแนน O-NET มาใช้เป็นตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของคุณครูแต่ละท่านด้วย (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 2 คน, 2562)

### โรงเรียนวิชูทิศ

สำหรับวิธีการวัด การวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน หรือการวิเคราะห์ SWOT การเรียนการสอนของโรงเรียนนั้น กล่าวคือ เมื่อสิ้นปีการศึกษา คุณครูแต่ละกลุ่มสาระจะต้องสรุปรายงานการประเมินตนเองว่าผลสัมฤทธิ์ในรายวิชาที่สอนเป็นอย่างไร เมื่อได้รับรายงานกลับมาแล้ว ทางโรงเรียนก็จะทราบผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนแต่ละคน ว่าใครที่มีผลการเรียนติด 0 ติด ร. เป็นจำนวนมาก ซึ่งก็ต้องมีการพูดคุยเพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขร่วมกัน โดยคุณครูจะต้องพยายามหาสาเหตุ เช่น นักเรียนไม่มาโรงเรียน หรือนักเรียนติดทีมชาติ เป็นต้น ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่ที่มีปัญหาเรื่องการติด 0 ติด ร. จะเป็นนักเรียนโรงเรียนกีฬา เนื่องจากหากนักเรียนติดทีมชาติ อาจทำให้ในบางภาคเรียนไม่สามารถมาเรียนได้เลยก็มี ดังนั้น การแก้ปัญหาจะต้องอาศัยความร่วมมือจากทั้งทางโรงเรียนกีฬาและทางโรงเรียนวิชูทิศ โดยรองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการจะเป็นตัวกลางประสานกับทางโรงเรียนกีฬา ประสานระหว่างคุณครูกับนักเรียนและโค้ช เพื่อให้ให้นักเรียนได้มีโอกาสซ่อม กล่าวคือ ต้องพูดคุยกับคุณครูให้เข้าใจว่าการเรียนไม่ใช่เป้าหมายหลักของนักเรียน แต่เป้าหมายหลักของนักเรียนคือเรื่องกีฬา การเรียนในโรงเรียนวิชูทิศเพียงแต่ส่งเสริมให้นักเรียนมีความรู้ครบทุกด้าน และโรงเรียนวิชูทิศก็ต้องไปสร้างความตระหนักให้ทางโรงเรียนกีฬาทราบเช่นกันว่าการเรียนก็มีความสำคัญ เป็นองค์ประกอบหนึ่งในชีวิตของนักเรียนเช่นเดียวกัน (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

### โรงเรียนเพลินพัฒนา

สำหรับวิธีการในการวัด การวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนเพลินพัฒนา คือ การวัดเจตคติ ผลสัมฤทธิ์ การติด 0 ติด ร. ติด มพ. สำหรับ



การติด 0 ติด ร. ติด มผ. คุณครูต้องพิจารณาในรายละเอียดเพิ่มเติม เช่น นักเรียนอาจมีภาวะสมาธิสั้น หรือมีภาวะ Learning Disorder ซึ่งในกรณีนี้ทางโรงเรียนต้องจัดการเรียนรู้ในอีกรูปแบบหนึ่ง เพื่อให้ นักเรียนสามารถเรียนรู้ได้ หรืออาจมาจากความไม่รับผิดชอบของนักเรียนเอง ซึ่งทางโรงเรียนจะต้องจัดการด้วยวิธีอื่นอย่างเหมาะสม เป็นต้น ทั้งนี้ การวัด การวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอนยังสามารถพิจารณาได้จากใบคาคว่า จะติด 0 ร. มผ. โดยเปรียบเทียบภาคเรียนที่ผ่านมา กับภาคเรียนปัจจุบันว่าเพิ่มขึ้นหรือลดลงหรือไม่อย่างไร (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

### โรงเรียนตรุณสิกขาลัย

สำหรับวิธีการในการวัด การวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียนตรุณสิกขาลัย จะใช้ผลการสอบ O-NET ในการช่วยให้รับรู้ได้ว่า ในปัจจุบันโรงเรียนตรุณสิกขาลัยอยู่ในอันดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับทั้งประเทศ กล่าวคือ แนวทางการจัดการเรียนการสอนที่โรงเรียนตรุณสิกขาลัย ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน ทำให้โรงเรียนตรุณสิกขาลัยอยู่ในอันดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับทั้งประเทศ อย่างไรก็ดี โรงเรียนตรุณสิกขาลัยจะไม่นำผลการสอบ O-NET ดังกล่าว มาเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่เป็นอยู่ เพราะโรงเรียนมีความเชื่อมั่นว่าแนวทางการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันมีความเหมาะสมเป็นอย่างดีอยู่แล้ว แต่ถึงกระนั้น ผลการสอบ O-NET ของโรงเรียนก็ไม่เคยต่ำกว่าร้อยละ 50 เลย (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 2 คน, 2562)

จะเห็นได้ว่า โรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา มีการวัด การวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน ผ่านผลคะแนน O-NET และการวัดเจตคติ ผลสัมฤทธิ์ การติด 0 การติด ร. และการติด มผ. ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนทางเลือก กล่าวคือ โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งในกรณีนี้คือโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ ที่ถึงแม้จะมองว่าผลคะแนน O-NET เป็นปลายเหตุ โดยต้นเหตุคือกระบวนการเรียนการสอนในห้องเรียน แต่โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ก็ให้ความสำคัญกับผลคะแนน O-NET เป็นอย่างมาก โดยการนำผลคะแนน O-NET มาพิจารณาในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหลักสูตร และนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของคุณครูแต่ละท่าน โดยหากกลุ่มสาระการเรียนรู้ใดที่มีผลคะแนน O-NET ไม่ผ่านเกณฑ์ก็จะทบทวนและปรับเปลี่ยนโครงสร้างหลักสูตรทันที ในขณะที่โรงเรียนทางเลือกซึ่งในกรณีนี้คือโรงเรียน

ครูณสีกชาลัย จะใช้ผลคะแนน O-NET ในการช่วยให้รับรู้ถึงตำแหน่งแห่งที่ของโรงเรียนเมื่อเปรียบเทียบกับทั้งประเทศ กล่าวคือ ผลคะแนน O-NET จะช่วยสะท้อนในระดับหนึ่งว่าแนวทางการจัดการเรียนการสอนที่โรงเรียนดำเนินการอยู่นั้นทำให้โรงเรียนครูณสีกชาลัยอยู่ในอันดับใด เมื่อเปรียบเทียบกับทั้งประเทศ อย่างไรก็ตาม โรงเรียนครูณสีกชาลัยจะไม่นำผลคะแนน O-NET มาเปลี่ยนแปลงแนวทางการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนที่ดำเนินการอยู่ เนื่องจากโรงเรียนมีความเชื่อมั่นว่าแนวทางการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้นมีความเหมาะสมอยู่แล้ว แต่ถึงกระนั้น ผลคะแนน O-NET ของโรงเรียนครูณสีกชาลัยก็ไม่เคยต่ำกว่าร้อยละ 50 เลย ในขณะที่อีก 2 โรงเรียนมีการวัด การวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอนผ่านการวัดเจตคติ ผลสัมฤทธิ์ การติด 0 การติด ร. การติด มผ. ของนักเรียนในแต่ละภาคเรียน และนำผลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุและหาแนวทางในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนต่อไป

## (2) การจัดการความรู้ (KM)

### โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

สำหรับวิธีการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์จะใช้การนิเทศการสอนหรือการสาธิตการสอนจากครูผู้เชี่ยวชาญหรือครูที่มีประสบการณ์สูงมาถ่ายทอดความรู้ วิธีการ หรือเทคนิคการสอนที่เป็นเลิศ (best practice) ให้แก่ครูใหม่หรือครูที่มีความสนใจเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนต่อไป (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

### โรงเรียนวิชูทิศ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สำหรับโรงเรียนวิชูทิศจะมีระบบการบันทึกวิดีโอ (video) โดยมีฝ่ายสื่อและเทคโนโลยีเป็นผู้จัดเก็บข้อมูล เพื่อจัดเก็บและถ่ายทอดเทคนิคการสอนที่ดี (best practice) ของคุณครูท่านหนึ่งสู่คุณครูท่านอื่น ๆ ระบบดังกล่าวยังช่วยแก้ปัญหาให้นักเรียนโรงเรียนกีฬาที่ไม่ได้มาเรียนได้อีกด้วย ดังนั้น ทุกครั้งที่คุณครูสอนทางโรงเรียนก็จะแบ่งปันลงใน Youtube รวมถึงมีช่องทางการสื่อสารอื่น ๆ เช่น กลุ่มไลน์ Facebook Facetime เพื่อแลกเปลี่ยนกันระหว่างคุณครูและนักเรียน ยิ่งไปกว่านั้น ผู้อำนวยการยังมีนโยบายในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วย เช่น การนำแอปพลิเคชันที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการห้องเรียนมาใช้ โดยนักเรียนสามารถส่งการบ้านผ่านโปรแกรมนี้ ในขณะที่คุณครูก็สามารถให้การบ้านผ่านโปรแกรมนี้ได้เช่นกัน เพราะฉะนั้น การจัดการความรู้ของทางโรงเรียนคือการบันทึกวิดีโอเก็บไว้ รวมถึงงานวิจัยต่าง ๆ ของคุณครูก็จะมีระบบจัดเก็บสำหรับให้คุณครูท่านอื่น

สามารถศึกษาและนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอนของตนเองต่อไปได้ (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

### โรงเรียนเพลินพัฒนา

สำหรับโรงเรียนเพลินพัฒนาจะมีระบบจัดเก็บข้อมูลกลางในการจัดเก็บแผน นวัตกรรม งานวิจัยที่ได้จากการเรียนการสอน มีการถอดบทเรียนความสำเร็จจากครูที่สามารถจัดการเรียนรู้ได้ดี จัดการพฤติกรรมนักเรียนได้ดี หรือจัดการชั้นเรียนได้ดี โดยให้ครูทุกคนนำกรณีศึกษาของตนเองมา แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับครูคนอื่น ๆ ซึ่งถือว่าการจัดการความรู้และการถ่ายทอดความรู้รูปแบบหนึ่ง ทั้งนี้ หากมีครูใหม่เข้ามาทำงาน ทางโรงเรียนจะให้ครูใหม่ไปสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอนของครูเก่าประมาณ 5-10 สัปดาห์ก่อน ในทางตรงกันข้าม ครูเก่าก็ต้องไปสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอนของครูใหม่ด้วยเช่นกัน ตามปรัชญาของโรงเรียนที่เน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งทำให้การเรียนการสอนเป็นแบบเปิด ครูแต่ละคนสามารถเข้าไปสังเกตการณ์การจัดการเรียนการสอนของครูคนอื่น ๆ ได้ ตลอดเวลา (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 3 คน, 2562)

### โรงเรียนตรุณสิกขาลัย

วิธีการในการจัดการความรู้ของโรงเรียนตรุณสิกขาลัยได้รับอิทธิพลจากผู้ก่อตั้ง คือ คุณพารณ อิศรเสนา ณ อยุธยา ซึ่งมาจากประสบการณ์การทำงานในภาคเอกชนของคุณพารณเอง ทั้งจากการทำงานในบริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด การเป็นกรรมการผู้จัดการใหญ่ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) การเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทสยามคราฟท์อุตสาหกรรม จำกัด (บริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย) และการเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทสยามคูโบต้าคอร์ปอเรชัน จำกัด (บริษัทในเครือปูนซิเมนต์ไทย) ทำให้คุณพารณ ให้ความสำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างมาก นอกจากนี้ ยังเน้นการทำงานเป็นทีม และแนวคิดที่สำคัญที่สุด คือ **พนักงานเป็นสมบัติอันมีค่าที่สุดขององค์กร** ซึ่งส่งต่อมาถึงโรงเรียนตรุณสิกขาลัยด้วย โดยเห็นว่าองค์กรจะต้องขับเคลื่อนด้วยคนดีและคนเก่ง และ “**เด็กไทยเป็นสมบัติอันมีค่าที่สุดของประเทศไทย**” ส่งผลให้ครูของโรงเรียนตรุณสิกขาลัยจะต้องจัดการความรู้ของตนเองผ่านกระบวนการสอน ในขณะที่นักเรียนก็จะมีจัดการจัดการความรู้ของตนเองผ่านกระบวนการเรียนและการทำโครงการซึ่งถือเป็นความรู้ที่เกิดขึ้น

ระหว่างทาง (ระหว่างกระบวนการเรียนการสอน) ซึ่งในที่สุดจะเกิดเป็นความรู้ฝังตัว (Tacit Knowledge) โดยที่ครูก็จะจัดการความรู้ของครู ส่วนนักเรียนก็จะจัดการความรู้ของนักเรียน

ด้านการถ่ายทอดความรู้ของครู ในช่วงปิดภาคเรียน 1 เดือน ทางโรงเรียนจะส่งครูไปอบรมเพิ่มเติมความรู้ รวมถึงการไปศึกษาดูงานที่ต่างประเทศด้วย ทั้งนี้ เพื่อนำความรู้มาปรับใช้กับการเรียนการสอน ซึ่งถือเป็นการจัดการความรู้รูปแบบหนึ่ง โดยรวมแล้วจะกลายเป็นการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดการ พัฒนา เพราะความรู้ไม่หยุดนิ่ง และสิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ซึ่งครูก็ต้อง แลกเปลี่ยนความรู้กัน (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 3 คน, 2562)

จะเห็นได้ว่า ทั้ง 4 โรงเรียนมีวิธีการในการจัดการความรู้ที่แตกต่างกันออกไป ทั้งการนิเทศ การสอน ระบบการบันทึกวิดีโอ (video) ระบบจัดเก็บข้อมูลกลาง ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีการส่งเสริมให้ครู ไปอบรมเพิ่มเติมความรู้ รวมถึงส่งเสริมให้ครูไปศึกษาดูงานในต่างประเทศอีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อนำความรู้ มาใช้พัฒนาการเรียนการสอนต่อไป

### 5.3.5 บุคลากร

หมวดบุคลากรนี้จะศึกษาวิธีการในการบริหารจัดการบุคลากรขององค์การ วิธีการในการ สร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ ซึ่ง การศึกษาครั้งนี้จะศึกษาหมวดบุคลากร ผ่านการศึกษาวิธีการในการจัดระบบและบริหารบุคลากร วิธีการในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงาน ที่โดดเด่น วิธีการในการจัดการและพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ โดย สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ซึ่งการบริหาร จัดการบุคลากรของแต่ละโรงเรียนมีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง ดังนี้

#### โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

สำหรับบุคลากรของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ คณะครูที่ เป็นข้าราชการครูและลูกจ้างที่เป็นฝ่ายสนับสนุน โดยระบบการบริหารโรงเรียนจะมีผู้อำนวยการเป็น ผู้บริหารหลัก และมีรองผู้อำนวยการอีก 2 ท่าน ซึ่งแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกัน โดยมีรอง ผู้อำนวยการหนึ่งท่านรับผิดชอบการบริหารจัดการเรื่องวิชาการและเรื่องบุคลากร และมีรอง ผู้อำนวยการอีกหนึ่งท่านรับผิดชอบการบริหารจัดการเรื่องบริหารงานทั่วไปและเรื่องงบประมาณ ทั้งนี้

จะแบ่งคุณครูออกเป็น 4 ฝ่ายตามที่ได้กล่าวไปข้างต้น โดยจะมีคุณครูที่เป็นหัวหน้าฝ่าย ซึ่งก็จะแบ่งงานตามโครงการและกิจกรรมที่รับผิดชอบ เพื่อส่งเสริมการทำงานแบบกระจายอำนาจภายในโรงเรียน

ในด้านของวิธีการสร้างความผูกพันระหว่างครูภายในโรงเรียน ฝ่ายบุคลากรของโรงเรียนจะมีการกำกับติดตาม และดูแล โดยที่ไม่ได้ดูแลเฉพาะเรื่องการสอนอย่างเดียว แต่ยังคงดูแลเรื่องสวัสดิการ ไม่ว่าจะเป็นสวัสดิการที่คุณครูแต่ละคนต้องได้รับในที่ทำงาน อย่างเช่น มีการจัดงานปีใหม่ มีการจับสลาก มีการให้ของขวัญ ซึ่งถือเป็นขวัญและกำลังใจรูปแบบหนึ่ง ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการสร้างความผูกพันระหว่างครูภายในโรงเรียนก็คือการที่ผู้บริหารต้องไม่นำเรื่องความแตกแยกภายในโรงเรียนมาตอกย้ำ

สำหรับวิธีการดึงศักยภาพของครูแต่ละคนเพื่อให้ทุ่มเททำงานให้กับโรงเรียนอย่างเต็มที่นั้น ผู้บริหารมีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยมองว่า มนุษย์มี 4 แบบ แบบแรกคือเป็นคนไม่รู้เรื่องและไม่อยากทำงาน ทำให้ต้องมีคนคอยสั่งให้ทำงาน แบบที่สองคือเป็นคนที่มีความรู้มาก เก่งมาก แต่ไม่อยากทำงาน ทำให้ต้องมีคนคอยโน้มน้าวให้ทำงาน แบบที่สามคือเป็นคนที่ยึดมั่นมาก แต่ไม่รู้เรื่อง ทำให้ต้องมีคนคอยสอนงาน และแบบที่สี่คือเป็นคนที่ทั้งเก่งและขยัน ซึ่งคนประเภทนี้สามารถมอบหมายงานให้ทำได้เลย ด้วยเหตุนี้ การดึงศักยภาพของครูแต่ละคนเพื่อให้ทุ่มเททำงานให้กับโรงเรียนจึงต้องอาศัยทั้งศาสตร์และศิลป์ ซึ่งผู้บริหารของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ได้ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลอยู่ในปัจจุบัน (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 2 คน, 2562)

### โรงเรียนวิชูทิศ

โรงเรียนวิชูทิศมีคุณครูจำนวน 87 คน ทุกคนเป็นข้าราชการทั้งหมด และมีผู้บริหาร จำนวน 4 ท่าน ในส่วนของฝ่ายสนับสนุน มีเจ้าหน้าที่ธุรการ จำนวน 1 คน เจ้าหน้าที่บัญชี จำนวน 1 คน ซึ่งยังเป็นอัตราว่างอยู่ ส่งผลให้โรงเรียนต้องให้คุณครูบางคนมาช่วยทำงานบัญชี งานฎีกา และงานงบประมาณ

สำหรับวิธีการสร้างความผูกพันระหว่างคุณครู ผู้อำนวยการจะพยายามจัดกิจกรรมให้คุณครูได้มีโอกาสทำงานร่วมกัน เช่น งานสร้างสรรค์ งานปีใหม่ งานปิดกล่องซอล์ก เป็นต้น ในส่วนของการ

ทำงาน คุณครูจะได้ทำงานเป็นทีม ซึ่งแบ่งเป็นสายชั้น แบ่งเป็นกลุ่มสาระ โดยพิจารณาตามลักษณะของงาน เช่น การจัดทำหลักสูตรร่วมกันในแต่ละกลุ่มสาระ ซึ่งผู้อำนวยการจะให้คุณครูร่วมกันทำงาน เพื่อให้คุณครูพยายามสร้างผลงานออกมาให้ได้ เป็นต้น (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

### โรงเรียนเพลินพัฒนา

สำหรับบุคลากรของโรงเรียนเพลินพัฒนา ทั้งคุณครูและฝ่ายสนับสนุน จะเป็นบุคลากรสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) ซึ่งมีสวัสดิการตามหลักเกณฑ์ ในปัจจุบันมีคุณครูประมาณ 200 คน มีฝ่ายสนับสนุนประมาณ 100 คน โดยมีทั้งคุณครูประจำและคุณครูที่ทำงานไม่เต็มเวลา (part time) สำหรับโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนเพลินพัฒนาจะมีผู้อำนวยการ 1 คน รองผู้อำนวยการ 2 คน และในส่วนของระดับอนุบาล ประถมศึกษาตอนต้น ประถมศึกษาตอนปลาย และระดับชั้นมัธยมศึกษา ในแต่ละช่วงชั้นจะมีหัวหน้าช่วงชั้น ๆ ละ 1 คน ในอดีตโรงเรียนเพลินพัฒนาประสบปัญหาบุคลากรลาออกก่อนข้างสูง แต่ปัจจุบันปัญหาดังกล่าวเริ่มลดลง เพราะทางโรงเรียนมีการปรับค่าตอบแทนให้สูงขึ้น ทำให้สามารถแข่งขันกับอาชีพอื่นได้มากขึ้น และช่วยให้บุคลากรรู้สึกมีความมั่นคงมากขึ้น

ในส่วนของวิธีการในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ทำให้เกิดผลงานที่โดดเด่นนั้น โรงเรียนเพลินพัฒนาจะใช้หลัก “โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่” ผ่านการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรม Team Building ระหว่างคุณครูทั้งโรงเรียน, งานสานสัมพันธ์ที่ผู้ปกครองจัดขึ้น ซึ่งจะรวมคุณครูทั้งโรงเรียน แม่บ้าน ไปจนถึงช่างประจำโรงเรียนให้มาอยู่ในทีมเดียวกัน เพื่อเล่นเกม แข่งขัน และทำกิจกรรมร่วมกับผู้ปกครอง, งานทำบุญโรงเรียนซึ่งทุกฝ่ายจะต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง, กิจกรรมช่วยกันทำตุ๊ก ซึ่งจะแบ่งเป็นกลุ่ม แต่ละกลุ่มก็จะมีทั้งคุณครู แม่บ้าน และช่างมาช่วยกัน, กระบวนการในการแนะแนวนักเรียนก็จะช่วยทำให้เกิดการทำงานร่วมกันระหว่างคุณครูแนะแนวกับคุณครูประจำชั้น และการแข่งขันกีฬา ซึ่งคุณครูแต่ละคนจะต้องมาทำงานร่วมกัน และมีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจน เป็นต้น

สำหรับวิธีการในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ โดยให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียนนั้น ผู้บริหารโรงเรียนถือเป็นศิลปะอย่างหนึ่ง กล่าวคือ โรงเรียนจะมองหาจุดเด่น/จุด

แข็งของครูแต่ละคน โดยมองข้ามจุดด้อย/จุดอ่อนของครูแต่ละคน จากนั้นจะให้ครูแต่ละคนนำจุดเด่น/จุดแข็งของตนเองมาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุด ทั้งนี้ หากครูแต่ละคนใช้แต่จุดเด่น/จุดแข็งของตนเอง ทางโรงเรียนก็ไม่จำเป็นต้องไปสนใจจุดด้อย/จุดอ่อนของครู นอกจากนี้ วิธีการสร้างความสัมพันธ์ก็คือ การให้ทุกคนมีส่วนร่วม ให้อิสระทางความคิด ให้ครูได้เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม ซึ่งฝ่ายบริหารของโรงเรียนมีหน้าที่ในการสนับสนุนการทำกิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 3 คน, 2562)

### โรงเรียนตรุณสิกขาลัย

โรงเรียนตรุณสิกขาลัยเปิดสอนตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 จนถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ระดับชั้นละ 1 ห้อง แต่ละห้องจะมีนักเรียน จำนวน 20 คน โดยจะมีครูชาวไทยห้องละ 2 คน และมีครูชาวต่างชาติห้องละ 1 คน สาเหตุที่โรงเรียนมีครูเป็นจำนวนมาก ก็เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการในการทำโครงการของนักเรียนตามความสนใจให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ทั้งนี้ โรงเรียนตรุณสิกขาลัยมีบุคลากรกว่า 60 คน แบ่งเป็น คุณครูชาวไทย จำนวน 31 คน คุณครูชาวต่างชาติ จำนวน 13 คน ที่เหลือเป็นบุคลากรสายสนับสนุน โดยสถานะของครูทุกคนเป็นครูประจำซึ่งอยู่ภายใต้สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) และโรงเรียนไม่ขอรับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐบาล ทำให้การบริหารงานมีความคล่องตัวและยืดหยุ่นเป็นอย่างมาก ในด้านค่าตอบแทนของครูโรงเรียนตรุณสิกขาลัยก็จะสูงกว่าครูของโรงเรียนรัฐบาล โดยอยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกับค่าตอบแทนของครูโรงเรียนนานาชาติ สำหรับความก้าวหน้าของครูที่โรงเรียนตรุณสิกขาลัยก็จะเหมือนกับ ความก้าวหน้าของครูโรงเรียนรัฐบาล กล่าวคือ จะมีตำแหน่งระดับ คศ.1 – คศ.5 เช่นเดียวกับครูโรงเรียนรัฐบาล โดยการประเมินเพื่อเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานและผลการประเมินการทำงาน 3 ปีย้อนหลัง นอกจากนี้ ยังพิจารณาจากความรักในอาชีพ (passion) ที่จะทำงานอยู่ที่โรงเรียนตรุณสิกขาลัยประกอบด้วย เพียงแต่ไม่ต้องทำผลงานวิชาการเพื่อเลื่อนตำแหน่งเหมือนครูโรงเรียนรัฐบาล และหลักการสำคัญที่จะใช้ประกอบการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งจะพิจารณาจาก (1) พิจารณาว่าครูทำงานเหนือตำแหน่งที่เป็นอยู่หรือไม่ (2) พิจารณาจากวิสัยทัศน์ในการทำงาน และ (3) พิจารณาจากแนวคิดในการทำงาน ในการจัดทำแผน ว่ามีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อส่งเสริมให้การทำงานมีคุณภาพ และทำงานด้วยความมุ่งมั่นมากน้อยเพียงใด

ในส่วนของโครงสร้างการบริหารของโรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา จะมี (1) คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee) ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน และครูอาวุโสเป็นกรรมการ (2) คณะกรรมการจัดการ (Management Committee) ซึ่งมีผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกเป็นกรรมการ และ (3) คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี อาจารย์มหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้แทนชุมชนจากเขตทุ่งครุเป็นกรรมการ

สำหรับวิธีการในการสร้างความผูกพันกับบุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น จะมาจากนโยบายของผู้บริหารที่เน้นการทำงานจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach) ซึ่งจะทำให้บุคลากรทุกคนร่วมกันคิดร่วมกันทำ และจากการที่ครูทำงานอยู่หน้างาน จะทำให้ครูเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และทราบว่าควรจะทำอย่างไร ด้วยเหตุนี้ ความรักใคร่กลมเกลียวกันของครูจึงมาจากการทำงาน ซึ่งผู้บริหารได้ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานด้วยใจ ด้วยจิตวิญญาณ ซึ่งการทำงานจะช่วยให้บุคลากรเหนียวแน่นกัน ถือเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) และถือเป็นการทำ PDCA ไปในตัวอีกด้วย นอกจากนี้ หากการทำงานมาจากความคิดของครูเอง ครูก็จะได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ทำให้ครูทำงานอย่างมีความสุข และส่งผลให้การลาออกลดลงในที่สุด สำหรับตัวอย่างของกิจกรรมที่ช่วยสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากรก็อย่างเช่น “อัศวินโต๊ะกลม” ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาขึ้น ครูจะพูดคุยกันในกลุ่มก่อน โดยในกลุ่มจะมีครูรุ่นพี่เป็นผู้นำครูรุ่นน้องพูดคุยกัน จากนั้นจะรายงานมาที่คณะกรรมการบริหาร เพื่อให้ผู้บริหารรับทราบ (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 2 คน, 2562)

จะเห็นได้ว่า ระบบการบริหารจัดการบุคลากรของแต่ละโรงเรียนมีทั้งความคล้ายและความแตกต่าง กล่าวคือ กรณีของโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ คุณครูจะมีสถานะเป็นข้าราชการทั้งหมด ขณะที่คุณครูของโรงเรียนทางเลือกจะมีสถานะเป็นบุคลากรในสังกัดของหน่วยงานต้นสังกัด เช่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เป็นต้น และแม้โรงเรียนทางเลือกจะให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า แต่ปัจจัยในเรื่องสวัสดิการและความมั่นคงในอาชีพ ทำให้โรงเรียนทางเลือกมีปัญหาการลาออกค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม ทั้ง 4 โรงเรียนต่างให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยเฉพาะการสร้างสภาพแวดล้อมระหว่าง



บุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น ผ่านกิจกรรมสานสัมพันธ์ต่าง ๆ

### 5.3.6 ระบบปฏิบัติการ: การออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอน

ในหมวดระบบปฏิบัติการนี้จะศึกษาวิธีการในการออกแบบ จัดการปรับปรุง และสร้างนวัตกรรมในหลักสูตรและบริการ และกระบวนการต่าง ๆ และวิธีการในการปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติการเพื่อส่งมอบคุณค่าแก่ผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่นและทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง การศึกษาครั้งนี้จะศึกษาระบบปฏิบัติการซึ่งหมายถึงการออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ผ่านการศึกษาวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการทำงานที่สำคัญของโรงเรียน วิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของนักเรียน ปรับปรุงหลักสูตร และผลการดำเนินการ รวมถึงศึกษาความสอดคล้องของกระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ โดยการออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนของแต่ละโรงเรียนมีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง ดังนี้

#### โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

สำหรับวิธีการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของนักเรียน ปรับปรุงหลักสูตร ปรับปรุงผลการทำงานของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์นั้น ในเบื้องต้นผู้บริหารจะให้เวลาครูในการทำงานอย่างเหมาะสม พร้อมทั้งให้การสนับสนุนในด้านอื่น ๆ ด้วย เช่น อุปกรณ์ สถานที่ เป็นต้น ทั้งนี้หากผู้บริหารให้การสนับสนุนการทำงานของครูอย่างครบถ้วนแล้ว ครูยังไม่สามารถทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย แสดงว่าครูมีปัญหาในการทำงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมาพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นต่อไป

นอกจากนี้ ในปัจจุบันกรุงเทพมหานครมีนโยบายส่งเสริมทวิศึกษา กล่าวคือ การที่นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายเรียน 1 ครั้ง แต่ได้ถึง 2 วุฒิกการศึกษา เนื่องจากในปัจจุบันประเทศไทยขาดแคลนคุณวุฒิที่เกี่ยวกับอาชีวศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 โดยกรุงเทพมหานครจะมีศูนย์ฝึกออาชีวะด้านต่าง ๆ เช่น การเสริมสวย การทำขนม ช่างไฟฟ้า และอื่น ๆ ครอบคลุมอาชีพกระจายไปตามโรงเรียนต่าง ๆ ซึ่งโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ก็ได้รับนโยบายดังกล่าวมาปฏิบัติและมีการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับ

วิทยาลัยพณิชยการบางนา โดยทางโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์จะสอนวิชาพื้นฐาน ส่วนวิทยาลัยพณิชยการบางนาจะสอนวิชาเอก เช่น การตลาด ซึ่งปัจจุบันอยู่ในช่วงการประชาสัมพันธ์ให้นักเรียนและผู้ปกครองทราบ ซึ่งถือเป็นรูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อรองรับอนาคตในอีก 20 ปีข้างหน้า ตลอดจนเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงาน และถือเป็นการออกแบบ และพัฒนาหลักสูตรอีกด้วย (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 2 คน, 2562)

### โรงเรียนวิชูทิศ

สำหรับหลักสูตรของโรงเรียนวิชูทิศที่นอกเหนือไปจากหลักสูตรแกนกลาง คือ “หลักสูตรกรุงเทพฯ ศึกษา” ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกรุงเทพมหานครในทุกมิติ ไม่ว่าจะเป็นแหล่งท่องเที่ยว ขนาด ประชากร ฯลฯ ซึ่งอย่างน้อยนักเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครต้องรู้เรื่องของกรุงเทพมหานครมากกว่าคนทั่วไป โดยมีกรุงเทพมหานครจะมีหลักสูตรมาให้ 1 ฉบับ เพื่อให้ทุกกลุ่มสาระร่วมกันบริหารจัดการการเรียนการสอน แต่อย่างไรก็ดี การดำเนินการดังกล่าวไม่ได้ส่งผลให้หลักสูตรของโรงเรียนหลุดไปจากหลักสูตรแกนกลาง นอกจากนี้ ยังมีหลักสูตรเรื่องเศรษฐกิจพอเพียงเพิ่มเติมเข้ามา โดยในช่วงการทบทวนหลักสูตรจะต้องมีการนำเนื้อหาของหลักสูตรกรุงเทพฯ ศึกษาที่เกี่ยวข้องกับในแต่ละระดับชั้นลงไปบรรจุเป็นหลักสูตรของสถานศึกษาด้วย นอกจากนี้ หลักสูตรของโรงเรียนยังมีการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับศูนย์ฝึกออาซีฟกรุงเทพมหานคร (ดินแดง) อีกด้วย โดยจะมีลักษณะเป็นข้อตกลงร่วมกัน (Memorandum Of Understanding: MOU) กล่าวคือ นักเรียนจะได้ทั้งเกรดรายวิชาจากทางโรงเรียน และยังจะได้รับเกียรติบัตรจากศูนย์ฝึกออาซีฟฯ ด้วย

นอกจากนี้ ยังมีการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับโรงเรียนกีฬาอีกด้วย กล่าวคือ ทางโรงเรียนกีฬาจะคัดเลือกและทดสอบนักเรียน ก่อนจะส่งรายชื่อมาให้โรงเรียนวิชูทิศ ซึ่งทางโรงเรียนวิชูทิศจะมีหน้าที่จัดการเรียนการสอน โดยหลักสูตรดังกล่าวจะออกแบบให้การเรียนการสอนภาควิชาการในแต่ละวันสิ้นสุดลงเวลา 14.30 น. เพื่อให้หลังจากนั้น นักเรียนกีฬาได้มีเวลาในการฝึกซ้อมกีฬานั้นเอง (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

### โรงเรียนเพลินพัฒนา

ในการออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการทำงาน โรงเรียนเพลินพัฒนาจะกำหนดกรอบใหญ่ ๆ ว่าจะต้องดำเนินการอะไรบ้าง เป้าหมายคืออะไร จากนั้นจึงกระจายเป้าหมายการ

ดำเนินการลงสู่ช่วงชั้น และเมื่อมีการทบทวนหรือปรับปรุงหลักสูตร หากวิชาใดที่หมดความจำเป็น โรงเรียนสามารถปรับออกจากหลักสูตรได้ทันที เพราะโรงเรียนใช้การบริหารแบบเอกชน มีความยืดหยุ่น ยกตัวอย่างเช่น ในปัจจุบันเรื่องผู้ประกอบการกำลังเป็นที่สนใจ โรงเรียนก็สามารถปรับปรุงหลักสูตรเพื่อเพิ่มเติมความรู้เรื่องผู้ประกอบการให้แก่แก่นักเรียนได้ทันที เพราะโรงเรียนเห็นว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับนักเรียน จะเห็นได้ว่า ในการออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียนเพลินพัฒนาจะเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้นักเรียนสามารถปรับตัวได้เท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

สำหรับหลักสูตรแกนกลาง ข้อกำหนด มาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการ โรงเรียนเพลินพัฒนาเห็นว่า เป็นเพียงกรอบใหญ่ ๆ ที่ยังมีช่องว่างให้โรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนได้ กล่าวคือ โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนรายวิชาพื้นฐานตามหน่วยกิตที่หลักสูตรแกนกลางกำหนด แต่สิ่งที่โรงเรียนบรรจุในรายวิชาพื้นฐานคือการใส่ทักษะและกระบวนการเข้าไป นอกจากนี้ โรงเรียนยังปรับปรุงหลักสูตรโดยการเพิ่มวิชาหรือทักษะที่สำคัญเข้าไป เช่น วิชาผู้ประกอบการ ทักษะการเขียนโค้ด (Coding) เป็นต้น (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 2 คน, 2562)

### โรงเรียนตรุณสิกขาลัย

ในกรณีของโรงเรียนตรุณสิกขาลัยต้องถือว่าผู้บริหารเรียนรู้จากการปฏิบัติอย่างแท้จริง โดยในอดีตผู้บริหารไม่ได้ให้ความสำคัญกับหลักสูตรมากนัก รวมทั้งไม่ได้ให้ความสำคัญกับกฎของกระทรวงศึกษาธิการด้วย (เช่น การประกันคุณภาพ) ต่อมาจึงเริ่มมีการปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยได้นำตัวชี้วัดมาประกอบการพิจารณาออกแบบการเรียนการสอน ซึ่งแนวคิดในการบริหารจัดการคือ ไม่ใช่การสั่งการจากบนลงล่าง (Top-Down Approach) แต่จะให้คุณครูเรียนรู้จากการปฏิบัติ ซึ่งหากเกิดปัญหาขึ้น คุณครูก็ต้องหาแนวทางแก้ไขด้วยตนเอง โดยมีผู้บริหารคอยให้คำแนะนำและให้การสนับสนุนอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ ในการทำงานผู้บริหารต้องทำความเข้าใจกับทั้งคณะครูและผู้ปกครอง โดยโรงเรียนตรุณสิกขาลัยได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนตาม หลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

สำหรับกระบวนการในการทบทวนปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียนตรุณสิกขาลัยนั้น ในระหว่างภาคเรียนจะมีกิจกรรม Reflection ซึ่งเป็นการสะท้อนความคิดเห็นของคณะครูต่อการจัดการเรียนการสอนที่ผ่านมา ซึ่งถือเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และเมื่อสิ้นสุดภาคเรียนจะมี

การประมวลผลว่าระหว่างภาคเรียนมีแนวโน้มหรือประเด็นใดที่ทางโรงเรียนจะต้องปรับปรุงหลักสูตรหรือไม่ และในปีการศึกษาต่อไปควรจะปรับเปลี่ยนรูปแบบ/แนวทางในการจัดการเรียนการสอนหรือไม่ อย่างไร หรือหากในระหว่างการเรียนการสอนเกิดปัญหาขึ้น คุณครูก็สามารถสะท้อนปัญหาให้ผู้บริหารรับทราบเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาพร้อมกันได้ โดยสรุปแล้ว หลักการออกแบบปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการทำงานของโรงเรียนนรณสิกขาลัย คือ “ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก และมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ” (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 3 คน, 2562)

จะเห็นได้ว่า การออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอน มีความแตกต่างกันระหว่างโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนทางเลือก โดยโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นกรณีศึกษาทั้งสองโรงเรียนเป็นโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ส่งผลให้การออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนของทั้งสองโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากต้นสังกัดหรือกรุงเทพมหานคร กล่าวคือ นอกจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 แล้ว การออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียนยังต้องคำนึงถึงหลักสูตรกรุงเทพฯ ศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกรุงเทพมหานครในทุกมิติ ด้วยวัตถุประสงค์เพื่อให้นักเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีความรู้เกี่ยวกับกรุงเทพมหานครมากกว่าคนทั่วไป โดยกรุงเทพมหานครจะมีหลักสูตรมาให้ 1 ฉบับ และให้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันบริหารจัดการการเรียนการสอนเพื่อสอดคล้องหลักสูตรกรุงเทพฯ ศึกษาให้เข้าไปในเนื้อหาที่จัดการเรียนการสอน โดยในช่วงทบทวนหลักสูตรต้องมีการนำเนื้อหาของกรุงเทพฯ ศึกษาที่เกี่ยวข้องกับในแต่ละระดับชั้นลงไปบรรจุเป็นหลักสูตรของสถานศึกษา นอกจากนี้ การออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครยังได้รับอิทธิพลจากนโยบายของกรุงเทพมหานครอีกด้วย เช่น นโยบายการส่งเสริมทวิศึกษา หรือการส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะอาชีพ ดังจะเห็นได้จากกรณีของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ที่รับนโยบายดังกล่าวมาปฏิบัติและมีการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับวิทยาลัยพณิชยการบางนาจัดหลักสูตรทวิศึกษา กล่าวคือ การที่นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายเรียน 1 ครั้ง แต่ได้ถึง 2 วุฒิการศึกษา โดยทางโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์จะสอนวิชาพื้นฐาน ส่วนวิทยาลัยพณิชยการบางนาจะสอนวิชาเอก เช่น การตลาด ซึ่งถือเป็นรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานสำหรับรองรับอนาคตในอีก 20 ปีข้างหน้า หรือในกรณีของโรงเรียนวิสุทธิศ ซึ่งมีการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับศูนย์ฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (ดินแดง) โดยจะมีลักษณะเป็นข้อตกลงร่วมกัน (Memorandum Of

Understanding: MOU) กล่าวคือ มีการกำหนดวิชาเลือกเกี่ยวกับทักษะอาชีพให้นักเรียนสามารถเลือกเรียนได้ เช่น วิชาขนมอบ โดยนักเรียนจะได้เกรดในรายวิชาของโรงเรียน และยังได้รับเกียรติบัตรจากศูนย์ฝึกอาชีพฯ ด้วย

ขณะที่การออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทางเลือกนั้นมีความยืดหยุ่นมากกว่า เช่น กรณีของโรงเรียนเพลินพัฒนาจะนำหลักสูตรแกนกลางข้อกำหนด และมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการมากำหนดเป็นกรอบใหญ่ ๆ ทำให้ยังมีช่องว่างให้โรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนได้ กล่าวคือ โรงเรียนจะมีการจัดการเรียนการสอนรายวิชาพื้นฐานตามหน่วยกิตที่หลักสูตรแกนกลางกำหนด แต่สิ่งที่โรงเรียนจะบรรจุในรายวิชาพื้นฐานคือ การใส่ทักษะและกระบวนการเข้าไป ซึ่งโรงเรียนได้ปรับปรุงหลักสูตรโดยการเพิ่มวิชาหรือทักษะที่สำคัญเข้าไป เช่น ปรับปรุงหลักสูตรเพื่อเพิ่มเติมความรู้เรื่องผู้ประกอบการซึ่งกำลังเป็นที่สนใจอยู่ในปัจจุบัน โดยโรงเรียนจะออกแบบและปรับปรุงหลักสูตรโดยเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนจึงบริหารจัดการอย่างยืดหยุ่น เพื่อให้นักเรียนสามารถปรับตัวได้อย่างเท่าทันสถานการณ์ หรือในกรณีของโรงเรียนตรุณสิกขาลัยที่การออกแบบและปรับปรุงหลักสูตรยังสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ แต่จะมีกระบวนการทบทวนปรับปรุงหลักสูตรระหว่างภาคเรียนผ่านกิจกรรม Reflection ซึ่งเป็นการสะท้อนความคิดเห็นของคณะครูต่อการจัดการเรียนการสอนที่ผ่านมา ซึ่งถือเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และเมื่อสิ้นสุดภาคเรียนจะมีการประมวลผลว่าระหว่างภาคเรียนมีแนวโน้มหรือประเด็นใดที่ทางโรงเรียนจะต้องปรับปรุงหลักสูตรหรือไม่ และในปีการศึกษาต่อไปควรจะปรับเปลี่ยนรูปแบบ/แนวทางในการจัดการเรียนการสอนหรือไม่ อย่างไร โดยสรุปแล้วหลักการออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการทำงานของโรงเรียนตรุณสิกขาลัย คือ “ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก และมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”

ตารางที่ 30 แสดงการเปรียบเทียบหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนสำคัญของทั้ง 4 โรงเรียน

โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ		โรงเรียนทางเลือก	
โรงเรียนแกนทอง อุปถัมภ์	โรงเรียนวิชูทิศ	โรงเรียนเพลินพัฒนา	โรงเรียน ตรุณสิกขาลัย
- วิชาหลัก 8 กลุ่มสาระ - หลักสูตรสิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อพัฒนาอย่าง	- วิชาหลัก 8 กลุ่มสาระ - หลักสูตรกรุงเทพฯศึกษา	- วิชาหลัก 8 กลุ่มสาระ - หลักสูตรการใช้ชุมชนเป็นฐานในการ	- วิชาหลัก 8 กลุ่มสาระ - หลักสูตรการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน

โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ		โรงเรียนทางเลือก	
โรงเรียนแกนทอง อุปถัมภ์	โรงเรียนวิชูทิศ	โรงเรียนเพลินพัฒนา	โรงเรียน ดรุณสิกขาลัย
ยั่งยืน (Eco school) - หลักสูตรทวิศึกษา	- หลักสูตรเศรษฐกิจ พอเพียง - หลักสูตรร่วมกับ ศูนย์ฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร (ดิน แดง) - หลักสูตรร่วมกับ โรงเรียนกีฬา	เรียนรู้ - หลักสูตรห้องเรียน ภาคฤดูร้อน (Summer Camp) - หลักสูตรมารยาท บนโต๊ะอาหาร (Table Manners) - หลักสูตร ผู้ประกอบการ - หลักสูตรการเขียน โค้ด (Coding) - หน่วยวิชาที่จำเป็น ในศตวรรษที่ 21	(Problem-Based Learning: PBL)

ตารางข้างต้นเป็นการเปรียบเทียบหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนสำคัญ ๆ ของทั้ง 4 โรงเรียน ซึ่งจะเห็นได้ว่า ทั้ง 4 โรงเรียนต่างมีการจัดการเรียนการสอนในวิชาหลัก 8 กลุ่มสาระ เช่นเดียวกันซึ่งเป็นไปตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า ในกรณีของโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการนั้นจะถ่ายทอดหลักสูตรแกนกลางมาสู่หลักสูตรของโรงเรียนโดยตรง ในขณะที่กรณีของโรงเรียนทางเลือกจะนำหลักสูตรแกนกลางมากำหนดเป็นกรอบใหญ่ ๆ ทำให้ยังมีช่องว่างให้โรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนได้ นอกจากนี้ กระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียนทางเลือกยังเน้นการเรียนรู้ผ่านการลงมือทำอีกด้วย

สำหรับความแตกต่างหรือความโดดเด่นในด้านหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนของแต่ละโรงเรียน สามารถอธิบายได้ดังนี้

(1) โรงเรียนแกนทองอุปถัมภ์ เนื่องจากโรงเรียนแกนทองอุปถัมภ์ต้องการให้นักเรียนเป็นพลเมืองเพื่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้ หลักสูตรที่โดดเด่นจึงเป็น “หลักสูตรสิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน (Eco school)” ซึ่งเป็นหลักสูตรที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ผ่านกิจกรรมกำจัดขยะเหลือใช้ทำปุ๋ยชีวภาพ กิจกรรมการกำจัดขยะในแหล่งน้ำธรรมชาติ

กิจกรรมประหยัดพลังงาน และกิจกรรม Eco school Training นอกจากนี้ โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ ยังมี “หลักสูตรทวิศึกษา” ซึ่งเป็นการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับวิทยาลัยพณิชยการบางนา กล่าวคือ การที่นักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลายเรียน 1 ครั้ง แต่ได้ถึง 2 วุฒิการศึกษา โดยทางโรงเรียนจะสอนวิชาพื้นฐาน ส่วนวิทยาลัยพณิชยการบางนาจะสอนวิชาเอก เช่น การตลาด ซึ่งถือเป็นรูปแบบการบริหารจัดการการศึกษาเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานสำหรับรองรับอนาคตในอีก 20 ปีข้างหน้า

(2) โรงเรียนวิชูทิศ เนื่องจากโรงเรียนวิชูทิศมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศด้านกีฬา และด้านอาชีพ ด้วยเหตุนี้ โรงเรียนจึงมุ่งเน้น “หลักสูตรร่วมกับศูนย์ฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (ดินแดง)” ซึ่งเป็นข้อตกลงร่วมกับศูนย์ฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (Memorandum Of Understanding: MOU) กล่าวคือ มีการกำหนดวิชาเลือกเกี่ยวกับทักษะอาชีพให้นักเรียนสามารถเลือกเรียนได้ เช่น วิชาขนมอบ โดยนักเรียนจะได้เกรดในรายวิชาของโรงเรียน และยังได้รับเกียรติบัตรจากศูนย์ฝึกอาชีพฯ ด้วย รวมไปถึง “หลักสูตรร่วมกับโรงเรียนกีฬา” โดยทางโรงเรียนกีฬาจะคัดเลือกและทดสอบนักเรียน ก่อนจะส่งรายชื่อมาให้โรงเรียนวิชูทิศ ซึ่งทางโรงเรียนวิชูทิศจะมีหน้าที่จัดการเรียนการสอน โดยหลักสูตรดังกล่าวจะออกแบบให้การเรียนการสอนภาควิชาการในแต่ละวันสิ้นสุดลงเวลา 14.30 น. เพื่อให้หลังจากนั้น นักเรียนกีฬาได้มีเวลาในการฝึกซ้อมกีฬานั้นเอง หลักสูตรที่โดดเด่นเป็นอย่างมากอีกหนึ่งหลักสูตรคือ “หลักสูตรกรุงเทพศึกษา” ซึ่งเป็นการศึกษาเกี่ยวกับกรุงเทพมหานครในทุกมิติ เพื่อให้ให้นักเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีความรู้เกี่ยวกับกรุงเทพมหานครมากกว่าคนทั่วไป โดยทางกรุงเทพมหานครจะมีหลักสูตรมาให้ 1 ฉบับ และให้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ร่วมกันบริหารจัดการการเรียนการสอนเพื่อสอดแทรกหลักสูตรกรุงเทพฯ ศึกษานี้ให้เข้าไปในเนื้อหาที่จัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ ยังมี “หลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้แก่แก่นักเรียนอีกด้วย

(3) โรงเรียนเพลินพัฒนา เนื่องจากโรงเรียนเพลินพัฒนามีความมุ่งหวังที่จะเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มุ่งสร้างผู้เรียนให้บรรลุศักยภาพสูงสุดของตนเอง ด้วยเหตุนี้ หลักสูตรของโรงเรียนเพลินพัฒนาจึงมีความหลากหลาย เช่น “หลักสูตรการใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้” ซึ่งจะดำเนินการผ่านกิจกรรมตอบแทนสังคม กิจกรรมจิตอาสา และกิจกรรมทัศนศึกษา “หลักสูตรห้องเรียนภาคฤดูร้อน (Summer Camp)” ซึ่งจะดำเนินการผ่านกิจกรรม Summer Camp และกิจกรรมเรียนเสริม นอกจากนี้ ยังมี “หลักสูตรมารยาทบนโต๊ะอาหาร (Table Manners)” ซึ่งทางโรงเรียนได้เพิ่มเติมเข้ามา เพื่อให้ให้นักเรียนสามารถใช้ช้อน ส้อม มีด และรับประทานอาหารตะวันตกได้ถูกต้องตามหลักมารยาทสากล ยิ่งไปกว่านั้น โรงเรียนเพลินพัฒนาได้เพิ่มวิชาที่กำลังเป็นที่สนใจหรือเพิ่มหลักสูตรที่โรงเรียนเห็นว่าเป็นทักษะที่สำคัญเข้าไป เช่น “หลักสูตรผู้ประกอบการ” “หลักสูตรการเขียนโค้ด

(Coding)” เป็นต้น และหลักสูตรที่โดดเด่นเป็นอย่างมากอีกหนึ่งหลักสูตรคือ “หน่วยวิชาที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21” ซึ่งเป็นการออกแบบหน่วยวิชาเพื่อให้นักเรียนมีต้นทุนทางปัญญา ต้นทุนทางสังคม ทักษะชีวิต ทักษะการเรียนรู้ และทักษะการทำงานที่ดีเพียงพอต่อการใช้ชีวิตในศตวรรษที่ 21 โดยหน่วยวิชาเหล่านี้ได้แก่ หน่วยวิชาแสนภาษา หน่วยวิชาดนตรีชีวิต หน่วยวิชาภูมิปัญญาภาษาไทย หน่วยวิชาจินตทัศน์ หน่วยวิชามานุษยกับโลก และหน่วยวิชาธรรมชาติศึกษาและประยุกต์วิทยา

(4) โรงเรียนอรุณสิกขาลัย มีเป้าหมายในการพัฒนาเด็กไทยให้เป็นพลเมืองโลก คิดเป็น ทำ เป็น เก่ง ดี มีความเป็นไทย ควบคู่ไปกับการเน้นนวัตกรรมในการเรียนรู้ โดยมีจุดเด่นอยู่ที่ “หลักสูตรการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning: PBL)” ซึ่งจะดำเนินการผ่านกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมโครงการการเรียนรู้และนวัตกรรม กิจกรรมการนำเสนอผลงานประจำปีของนักเรียน (Exhibition) กิจกรรม Reflection กิจกรรมการประชุมบ้านต่าง ๆ (บ้านวิทยาศาสตร์ บ้านศิลปกรรม บ้าน MAD (Multimedia Art and Design) บ้านวิศวกรรม) เป็นต้น

### 5.3.7 ผลลัพธ์

ในหมวดของผลลัพธ์นี้จะศึกษาถึงผลการดำเนินการและผลการปรับปรุงในด้านที่สำคัญทุกด้านขององค์กร โดยการศึกษาครั้งนี้ศึกษาผลลัพธ์หรือผลการดำเนินการของโรงเรียนผ่านผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษารอบที่ 3 (พ.ศ. 2554 – 2558) ที่ดำเนินการโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) และศึกษาผ่านเสียงสะท้อนจากนักเรียนของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาทั้งโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ และโรงเรียนทางเลือก ดังนี้

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาผลลัพธ์ของการบริหารจัดการของโรงเรียนซึ่งเป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ผ่านผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษารอบที่ 3 (พ.ศ. 2554 – 2558) ที่ดำเนินการโดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ของแต่ละโรงเรียน ตามมาตรา 49 ของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่งอย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน โดยมุ่งหวังที่จะประเมินเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งในการประเมินคุณภาพภายนอกนี้อาศัยตัวบ่งชี้หลากหลายจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย (1) กลุ่มตัวบ่งชี้พื้นฐาน ได้แก่ ผู้เรียนมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ผู้เรียนมีความใฝ่รู้และ



เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการและพัฒนาสถานศึกษา รวมถึงพัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด (2) กลุ่มตัวบ่งชี้อัตลักษณ์ ผลการพัฒนาให้บรรลุตามปรัชญา ปณิธาน/วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา และ (3) กลุ่มตัวบ่งชี้มาตรการส่งเสริม ผลการดำเนินงานโครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งตัวบ่งชี้เหล่านี้จะสะท้อนถึงมาตรฐานด้านต่าง ๆ ในการบริหารจัดการโรงเรียน ทั้งมาตรฐานด้านผลการจัดการศึกษา มาตรฐานด้านการบริหารจัดการ มาตรฐานด้านการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และมาตรฐานด้านการประกันคุณภาพภายใน โดยแต่ละโรงเรียนมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา รอบที่ 3 (สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพสถานศึกษา (องค์การมหาชน), 2558) ดังต่อไปนี้

#### โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา) ของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ในภาพรวมได้คะแนนคุณภาพในระดับดี (คะแนนรวม 83.77 คะแนน จาก 100.00 คะแนน) โดยมีตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับดี คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งได้ระดับคุณภาพในระดับพอใช้

#### โรงเรียนวิสุทธิศ

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา) ของโรงเรียนวิสุทธิศในภาพรวมได้คะแนนคุณภาพในระดับดี (คะแนนรวม 86.23 คะแนน จาก 100.00 คะแนน) โดยมีตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับดี คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งได้ระดับคุณภาพในระดับพอใช้ ซึ่งโรงเรียนควรพัฒนาผู้เรียนในทุกกลุ่มสาระให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

### โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา) ของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ในภาพรวมได้คะแนนคุณภาพในระดับดี (คะแนนรวม 83.77 คะแนน จาก 100.00 คะแนน) โดยมีตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับดี คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งได้ระดับคุณภาพในระดับพอใช้ ซึ่งโรงเรียนควรพัฒนาผู้เรียนในทุกกลุ่มสาระให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

### โรงเรียนเพลินพัฒนา

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา) ของโรงเรียนเพลินพัฒนาในภาพรวมได้คะแนนคุณภาพในระดับดีมาก (คะแนนรวม 92.21 คะแนน จาก 100.00 คะแนน) โดยมีตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับดี คือ พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด ซึ่งโรงเรียนควรปรับปรุงโครงสร้างการบริหารสถานศึกษาให้มีความชัดเจนเพื่อสื่อให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน จัดระบบบริหารและสารสนเทศตามระบบบริหารอย่างครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ จัดกระบวนการบริหารจัดการคุณภาพให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารสถานศึกษา และควรมีการมอบหมายให้คณะครูหรือบุคลากรรับผิดชอบกำกับติดตามมาตรฐานคุณภาพของสถานศึกษา มีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาแก่ครูและบุคลากรทุกคน

### โรงเรียนตรุณสิกขาลัย

ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา) ของโรงเรียนตรุณสิกขาลัยในภาพรวมได้คะแนนคุณภาพในระดับดี (คะแนนรวม 86.01 คะแนน จาก 100.00 คะแนน) โดยไม่มีตัวบ่งชี้ใดที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับดี

จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประถมศึกษาและมัธยมศึกษา) รอบที่ 3 (พ.ศ. 2554 – 2558) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ของกรณีศึกษาแต่ละโรงเรียนข้างต้น พบว่า กรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียนมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับดีถึงดีมาก กล่าวคือ โรงเรียนวิชูทิศ โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ และโรงเรียนตรุณสิกขาลัยได้คะแนนคุณภาพใน

ระดับดี ขณะที่โรงเรียนเพลินพัฒนาได้คะแนนคุณภาพในระดับดีมาก นอกจากนี้ยังพบว่าโรงเรียนวิชูทิศ และโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ซึ่งเป็นโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการนั้นมีตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับดี คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งได้ระดับคุณภาพในระดับพอใช้เหมือนกัน สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการของโรงเรียนที่ยังจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่ดียิ่งขึ้น ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกพบว่าโรงเรียนวิชูทิศและโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ยังมีความคล้ายคลึงกันในประเด็นมาตรฐานด้านผลการจัดการศึกษา โดยตัวบ่งชี้ผู้เรียนมีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็นได้คะแนนคุณภาพในระดับดี ขณะที่โรงเรียนทางเลือกทั้งสองโรงเรียนได้คะแนนในตัวบ่งชี้ี้ในระดับดีมาก สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทางเลือกนั้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็นได้ดีกว่าโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการทั้งสองโรงเรียน ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งประเด็นในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อมาตรฐานด้านผลการจัดการศึกษาที่ดียิ่งขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนทางเลือกทั้งสองโรงเรียนมีมาตรฐานด้านการประกันคุณภาพภายในในระดับพอใช้ถึงดี ดังตัวบ่งชี้เรื่องพัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัดที่ได้คะแนนคุณภาพในระดับพอใช้ถึงดี ในขณะที่โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการทั้งสองโรงเรียนได้คะแนนในระดับดีมาก จึงอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนทางเลือกมุ่งจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัดมากนัก เนื่องจากโรงเรียนทางเลือกนั้นมีความเป็นอิสระและมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนมากกว่า แตกต่างจากโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการที่มักจะทำให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด

นอกจากนี้ ยังมีผลลัพธ์ซึ่งเป็นเสียงสะท้อนจากนักเรียนของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาทั้งโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนทางเลือก ดังนี้

จากการสัมภาษณ์นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 คนหนึ่งของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ ซึ่งสะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนว่าจุดเด่นของโรงเรียนคือ หลักสูตร Eco-school ที่ทางโรงเรียนนำมาปรับใช้กับการเรียนการสอนวิชาต่าง ๆ เช่น วิชาชีววิทยา ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ซึ่งเรียนเรื่องพืช อาจารย์ก็จะให้นักเรียนได้ลงมือทำจริงผ่านการปลูกพืชขึ้นมาหนึ่งชนิด เพื่อให้ศึกษาพืชตั้งแต่ก่อนเจริญเติบโต อย่างไรก็ตาม นักเรียนคนนี้ยังมีความเห็นว่าความรู้ตรงนี้ยังไม่เพียงพอสำหรับการนำไปสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในสาขาวิชาทางวิทยาศาสตร์ หรือสาขา

การแพทย์ซึ่งเป็นเป้าหมายของนักเรียนคนนี้ นักเรียนคนนี้ยังเห็นความจำเป็นของการเรียนเสริมหรือกวดวิชาเพิ่มเติม อย่างไรก็ตาม นักเรียนคนนี้ยังมองว่าการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมีส่วนช่วยพัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างทักษะเด่น ๆ ให้กับนักเรียนคือ การที่คุณครูแต่ละวิชาจะเปิดแค่หน้าสารบัญแล้วแบ่งกลุ่มให้นักเรียนไปศึกษาเนื้อหาต่าง ๆ เอง แล้วนำเสนอหน้าชั้นเรียน ถือเป็นการพัฒนาทักษะการพูดและการกล้าแสดงออก (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

ขณะที่นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 คนหนึ่งของโรงเรียนตรุณสิกขาลัยได้สะท้อนความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนว่าจุดเด่นของโรงเรียนคือการจัดการเรียนการสอนแบบ Project Base Learning ซึ่งเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ลองทำในสิ่งที่ตัวเองชอบ ในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมีโอกาสได้ค้นหาตัวเองว่าชอบอะไร สำหรับระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายจะได้ทำ Project ซึ่งสามารถนำไปประกอบการทำ portfolio ไว้สำหรับเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาต่อไป ถือเป็นข้อได้เปรียบของโรงเรียนเมื่อเทียบกับโรงเรียนอื่น ๆ โดย project มีลักษณะแยกเป็นบ้าน เช่น บ้านวิทยาศาสตร์ บ้านศิลปกรรมศาสตร์ บ้าน engineering เป็นต้น โดยโรงเรียนจะจัดผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาเป็น guest สอนนักเรียน ซึ่งนักเรียนก็จะได้รับความรู้ในสิ่งที่โรงเรียนปกติไม่ได้สอนด้วย ยิ่งไปกว่านั้น การจัดการเรียนการสอนแบบ Project Base Learning ยังช่วยเสริมสร้างให้นักเรียนเป็นคนพร้อมชวนขวนขวายหาความรู้ด้วยตัวเองตลอดเวลา เนื่องจากนักเรียนได้เรียนรู้ด้วยตัวเองและได้ประมวผลเอง กล่าวคือ “ผลลัพธ์ (final product) ไม่สำคัญเท่ากับกระบวนการ (process) ที่นักเรียนได้เรียนรู้” ส่วนวิชาหลักก็มีการจัดการเรียนการสอนเช่นเดียวกับโรงเรียนทั่ว ๆ ไป แต่ไม่ได้เน้นวิชาการมากนัก นอกจากนี้ นักเรียนคนนี้ยังมองว่าการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมีส่วนช่วยพัฒนาศักยภาพและเสริมสร้างทักษะเด่น ๆ ให้กับนักเรียนคือ การเป็นตัวเอง การกล้าแสดงออกถึงความคิดเห็นของตัวเองจากสิ่งที่ตัวเองชอบ รวมถึงภาวะผู้นำ เนื่องจากโรงเรียนมีขนาดเล็ก เมื่อทำกิจกรรมทุกคนจะได้สลับกันเป็นผู้นำและผู้ตาม ยิ่งไปกว่านั้น การทำงานโครงการ (project) ยังช่วยฝึกความรับผิดชอบให้กับนักเรียนได้อีกด้วย (สรุปข้อมูลจากการสัมภาษณ์ 1 คน, 2562)

กล่าวโดยสรุปได้ว่าแม้การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ซึ่งเป็นกรณีศึกษาของโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการจะพยายามนำยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนระดับต่าง ๆ ยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศ รวมถึงนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาปฏิบัติในระดับโรงเรียน แต่ผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์จากการจัดการเรียนการสอนอาจไม่เป็นที่น่าพึงพอใจมากนัก ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นักเรียนถึงผลลัพธ์จากการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนพบว่านักเรียนมีความคิดเห็นว่าคุณรู้ทางวิชาการที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้นยังไม่เพียงพอสำหรับการนำไปสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่ 3 (พ.ศ. 2554 – 2558) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพ

การศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) ของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ปรากฏตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับดี คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งได้ระดับคุณภาพในระดับพอใช้ โรงเรียนควรพัฒนาผู้เรียนในทุกกลุ่มสาระให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นต่อไป ในขณะที่ข้อสังเกตจากผลการประเมินคุณภาพภายนอก ในประเด็นมาตรฐานด้านผลการจัดการศึกษา เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ผู้เรียนมีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็นซึ่งโรงเรียนวิชูทิศและโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ได้คะแนนคุณภาพในระดับดี ขณะที่โรงเรียนทางเลือกทั้งสองโรงเรียนได้คะแนนในตัวบ่งชี้ในระดับดีมาก สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทางเลือกนั้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็นได้ดีกว่าโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการทั้งสองโรงเรียน สอดคล้องกับข้อมูลที่นักเรียนของโรงเรียนดรฺณสิขาลัยได้ให้ไว้ กล่าวคือ โรงเรียนดรฺณสิขาลัยจัดการเรียนการสอนแบบ Project Base Learning เป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ลองทำในสิ่งที่ตัวเองชอบ ซึ่งช่วยเสริมสร้างให้นักเรียนเป็นคนพร้อมชวนขยายหาความรู้ด้วยตัวเองตลอดเวลา เนื่องจากนักเรียนได้เรียนรู้ด้วยตัวเองและได้ประมวลผลเอง ผ่านกระบวนการ (process) ที่นักเรียนได้เรียนรู้

ตารางที่ 31 แสดงการเปรียบเทียบกระบวนการปฏิบัติงานระหว่างโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการกับโรงเรียนทางเลือก  
ตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

หมวด EdPEX	โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ		โรงเรียนทางเลือก	
	โรงเรียนแกนของอุปถัมภ์	โรงเรียนวิชูทิศ	โรงเรียนเพลินพัฒนา	โรงเรียนทรูณสิกขาลัย
(1) การนำองค์การ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT นำจุดแข็งขึ้นมากำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน</li> <li>- บริบท/วัฒนธรรมองค์การ</li> <li>- “สามเสา”</li> <li>- มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SWOT</li> <li>- ทุกส่วนดำเนินการตามที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>- คณะกรรมการสถานศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เน้นการมีส่วนร่วม จาก 3 ส่วนหลัก ๆ ได้แก่</li> <li>(1) บ้าน (นักเรียน ผู้ปกครอง)</li> <li>(2) ครู</li> <li>(3) โรงเรียน (ผู้บริหาร)</li> <li>- คำนึงถึงทักษะที่จำเป็นในอนาคต (essential future skills)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้ทรงคุณวุฒิเข้ามาให้คำแนะนำ</li> <li>- จัดเก็บข้อมูลจากคณะกรรมการทุกคนในโรงเรียน</li> <li>- Social Lab</li> </ul>
(2) กลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ</li> <li>- คำนึงถึงนโยบายจากกรุงเทพมหานคร</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- คำนึงถึงความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง สังคม</li> <li>- คำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542</li> <li>- แผนฯ 12 แผนการศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ถอดบทเรียนจากต่างประเทศ ที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาการศึกษา</li> <li>- ไม่ได้นำมายุทธศาสตร์ชาติ</li> <li>- แผนฯ 12</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ถอดบทเรียนจาก Massachusetts Institute of Technology (MIT) โดยนำมาดัดแปลงให้เข้ากับบริบทของสังคมไทยจะ</li> <li>- คำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติ</li> </ul>

หมวด EdPEX	โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ		โรงเรียนทางเลือก	
	โรงเรียนแกนของอุปถัมภ์	โรงเรียนวิชูทิศ	โรงเรียนพัฒนา	โรงเรียนทรูณสิกขาลัย
		แห่งชาติ ยุทธศาสตร์ของ สำนักการศึกษา กทม.	และยุทธศาสตร์ กระทรวงศึกษาธิการมา ประกอบการศึกษา	เพื่อให้ทราบว่าแนวโน้ม ทิศทาง และเป้าหมายการ พัฒนาการศึกษาของประเทศ ว่าเป็นไปในทิศทางใดเพียง เท่านั้น
(3) ลูกค้า	- การพบปะผู้ประกอบการ - การเยี่ยมบ้านนักเรียน	- กรรมการเครือข่าย - การประชุมผู้ประกอบการ	- สถาปนิกโครงการ การประชุม ผู้ประกอบการ	- ชมรมทรูณสัมพันธ์ - การประชุมผู้ประกอบการ/ Parent Teacher Association (PTA)
(4) การวัด การ วิเคราะห์และการ จัดการความรู้	- นำผลคะแนน O-NET มา พิจารณาในการปรับเปลี่ยน โครงสร้างหลักสูตร และ นำมาใช้เป็นตัวชี้วัด ในการติดตามประเมินผลการ จัดการเรียนการสอน ของครู	- การติดตาม ร. การติดตาม มผ. ของนักเรียนในแต่ละภาค เรียน	- ใช้ผลคะแนน O-NET ใน การช่วยให้อบรมถึงตำแหน่ง แห่งที่ของโรงเรียน แต่ไม่ นำมาเปลี่ยนแปลงแนว ทางการจัดการเรียน การสอนของโรงเรียน	- การวัดเจตคติ ผลสัมฤทธิ์ การติดตาม ร. การติดตาม มผ. ของนักเรียนในแต่ละ ภาคเรียน

หมวด EdPEX	โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ		โรงเรียนทางเลือก	
	โรงเรียนแก่นหนองอุปถัมภ์	โรงเรียนวิสุทธิ	โรงเรียนเพลินพัฒนา	โรงเรียนทรุณณิกวิทยาลัย
(5) บุคลากร	<p>- ฝ่ายบุคลากรจะมีการกำกับติดตาม และดูแล ไม่ได้ดูแลเฉพาะเรื่องการสอนอย่างเดียว แต่ยังดูแลเรื่องสวัสดิการ การสร้างขวัญและกำลังใจ เช่น งานปีใหม่</p> <p>- การดึงศักยภาพของครูแต่ละคนเพื่อให้ทุ่มเททำงาน</p>	<p>- จัดกิจกรรมให้คุณครูได้มีโอกาสร่วมกัน เช่น งานสังสรรค์ งานปีใหม่ งานปิดกล่องขอลูก</p> <p>- การทำงานเป็นทีม</p>	<p>- “โรงเรียนเล็กในโรงเรียนใหญ่”</p> <p>- มองหาจุดเด่น/จุดแข็ง มองข้ามจุดด้อย/จุดอ่อน ของครูแต่ละคน</p> <p>- การให้ทุกคนมีส่วนร่วม ให้อิสระทางความคิด</p> <p>- ให้ครูได้เป็นทั้งผู้นำและผู้ตาม</p>	<p>- เน้นการทำงานจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach)</p> <p>- ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทำงานด้วยใจ ด้วยจิตวิญญาณ</p> <p>- “อัศวินโต๊ะกลม”</p>
(6) ระบบปฏิบัติการ	<p>- รับนโยบายส่งเสริมทวิศึกษา ของกรุงเทพมหานคร</p> <p>- การบูรณาการหลักสูตร ร่วมกับวิทยาลัยพณิชยการบางนา</p>	<p>- หลักสูตรกรุงเทพฯ ศึกษา การบูรณาการหลักสูตร ร่วมกับศูนย์ฝึกออาซิพ กรุงเทพมหานคร (ดินแดง)</p> <p>- การบูรณาการหลักสูตร ร่วมกับโรงเรียนกีฬา</p>	<p>- หลักสูตรแกนกลางกำหนดกรอบใหญ่ มีช่องว่างให้โรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนได้</p> <p>- หากวิชาใดที่หมดความจำเป็น โรงเรียนสามารถปรับ ออกจากหลักสูตรได้ทันที</p>	<p>- ให้คุณครูเรียนรู้จากการปฏิบัติ</p> <p>- กิจกรรม Reflection</p> <p>- หลักการออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการทำงาน คือ “ดำเนินการอย่างไรดี” โดยเปลี่ยนแปลงไป</p>

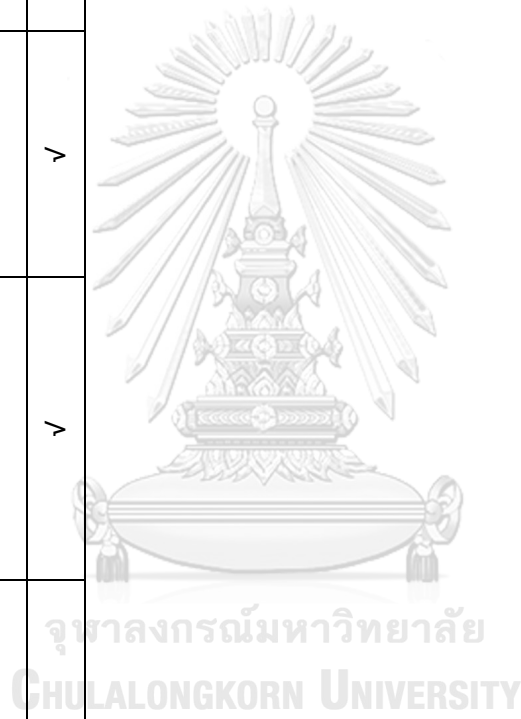


หมวด EdPEX	โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ		โรงเรียนทางเลือก	
	โรงเรียนเก่าของอุปถัมภ์	โรงเรียนวิชูทิศ	โรงเรียนพัฒนาพัฒนา	โรงเรียนทรุณณิกวิทยาลัย
			และเพิ่มวิชาหรือทักษะที่สำคัญ - การบริหารแบบเอกชน มีความยืดหยุ่น	ตามกระแสโลก และมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”
(7) ผลลัพธ์	- ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาที่ 3 อยู่ในระดับดี - ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับดี คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (ระดับพอใช้)	- ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาที่ 3 อยู่ในระดับดี - ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับดี คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน (ระดับพอใช้)	- ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาที่ 3 อยู่ในระดับดี - ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับดี คือ พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด	- ผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาที่ 3 อยู่ในระดับดีมาก - ไม่มีตัวบ่งชี้ใดที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับดี

ตารางที่ 32 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีต้องการในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน กับผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ยุทธศาสตร์ชาติต้องการ	โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ		โรงเรียนทางเลือก	
	โรงเรียนแกนทอง อุปถัมภ์	โรงเรียนวิชูทิศ	โรงเรียนเพลินพัฒนา	โรงเรียนทรูแลนศึกษาลัย
(1) มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม มีทัศนคติ และพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม มีวินัย และเป็นพลเมืองดีของชาติ	✓	✓	✓	✓
(2) มีจิตสาธารณะ ความรับผิดชอบต่อสังคม มีวินัย และเป็นพลเมืองดีของชาติ	✓	✓	✓	✓
(3) มีความรักและภูมิใจในความเป็นไทย	✓	✓	✓	✓
(4) มีวิถีชีวิตที่พอเพียง	✓	✓	-	-
(5) มีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม	✓	✓	✓	✓
(6) มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21/มีทักษะสูง (เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ)	✓	✓	✓	✓
(7) รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต	✓	✓	✓	✓
(8) สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงาน	✓	✓	✓	✓

คุณลักษณะที่ประสงค์ที่ยุทธศาสตร์ชาติต้องการ	โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ		โรงเรียนทางเลือก	
	โรงเรียนแก่นทอง อุบลรัตน์	โรงเรียนวิชูทิศ	โรงเรียนเพลินพัฒนา	โรงเรียนตรุณสิกษาลัย
ร่วมกับผู้อื่นได้				
(9) มีสุขภาพที่ดี	√	√	√	√



ในส่วนนี้ ผู้ศึกษาจะทำการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีต้องการในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนกับผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนของ วิทยาลัยทั้ง 4 โรงเรียน ดังตารางที่ 32 ซึ่งจะพิจารณาจากโครงการ/กิจกรรมที่โรงเรียนดำเนินการ ดังนี้

**(1) มีคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม มีทัศนคติ และพฤติกรรมตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคม** ซึ่งแต่ละโรงเรียนดำเนินการเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดังกล่าวผ่านโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

**โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์** ยกตัวอย่างเช่น โครงการโรงเรียนคุณธรรม (กิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา กิจกรรมการพัฒนาสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรม กิจกรรมวันไหว้ครู กิจกรรมเข้าค่ายธรรมะ) โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาฯ (กิจกรรมธนาคารความดี) เป็นต้น

**โรงเรียนวิชูทิศ** ยกตัวอย่างเช่น โครงการโรงเรียนสีขาว (โตไปไม่โกง) โครงการโรงเรียนคุณธรรม (กิจกรรมเข้าค่ายธรรมะ กิจกรรมบันทึกความดี) โครงการโรงเรียนในพระราชดำริสมเด็จพระเทพฯ (กิจกรรมสหกรณ์นักเรียน) เป็นต้น

**โรงเรียนเพลินพัฒนา** ยกตัวอย่างเช่น แผนงานหลักไหว้ครูมัธยมศึกษาและวันสำคัญต่าง ๆ เป็นต้น

**โรงเรียนดรุลีกษาลัย** ยกตัวอย่างเช่น โครงการส่งเสริมการทำความดี (To Be GOOD) (กิจกรรมทำบุญโรงเรียน กิจกรรมทำบุญในวันสำคัญต่าง ๆ กิจกรรมจิตอาสา) เป็นต้น

**(2) มีจิตสาธารณะ ความรับผิดชอบต่อสังคม มีวินัย และเป็นพลเมืองดีของชาติ** ซึ่งแต่ละโรงเรียนดำเนินการเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดังกล่าวผ่านโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

**โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์** ยกตัวอย่างเช่น โครงการโรงเรียนคุณธรรม (กิจกรรมการพัฒนาสร้างเสริมระเบียบวินัยนักเรียน) โครงการเข้าค่ายลูกเสือสำรองและยุวกาชาดระดับที่ 1 โครงการเข้าค่ายลูกเสือสามัญและยุวกาชาดระดับที่ 2 โครงการเข้าค่ายลูกเสือสามัญรุ่นใหญ่และเนตรนารีสามัญรุ่นใหญ่ โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียนและสถานักเรียน (กิจกรรมเลือกตั้งสถานักเรียน) เป็นต้น

**โรงเรียนวิชูทิศ** ยกตัวอย่างเช่น โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้และการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน (กิจกรรมอยู่ค่าย Day Camp ลูกเสือสามัญ ลูกเสือสามัญรุ่นใหญ่ ยุวกาชาดและเนตรนารี กิจกรรมเข้าค่ายผู้นำ ลูกเสือ – ยุวกาชาด) โครงการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์แก่นักเรียน (กิจกรรมสถานักเรียน กิจกรรมส่งเสริมประชาธิปไตย กิจกรรมวันสำคัญต่าง ๆ) โครงการโรงเรียนคุณธรรม (กิจกรรมจิตอาสาเพื่อพัฒนาโรงเรียน) เป็นต้น

**โรงเรียนเพลินพัฒนา** ยกตัวอย่างเช่น แผนงานหลักสถานักเรียนเพลินพัฒนา แผนงานหลักลูกเสือมัธยมศึกษาตอนต้น แผนงานหลักนักศึกษาวิชาทหาร โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน (กิจกรรมเติมเต็มความรู้ความเข้าใจในเรื่องประชาธิปไตย กิจกรรมนักเรียน กกด. กิจกรรมเลือกตั้งสถานักเรียน) โครงการใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้ (กิจกรรมตอบแทนสังคม กิจกรรมจิตอาสา) เป็นต้น

**โรงเรียนดรุณสิกขาลัย** ยกตัวอย่างเช่น โครงการส่งเสริมการทำความดี (To Be GOOD) (กิจกรรมจิตอาสา) โครงการจัดตั้งกองลูกเสือดรุณสิกขาลัย (กิจกรรมลูกเสือและเนตรนารี) โครงการส่งเสริมวินัยเชิงบวก (กิจกรรมเพิ่มวินัยในการล้างชวดนม กิจกรรมส่งเสริมวินัยการมาเรียนตรงเวลา กิจกรรมพัฒนามารยาททางสังคม กิจกรรมส่งเสริมทักษะชีวิตพื้นฐาน) กิจกรรมเลือกตั้งกรรมการนักเรียน กิจกรรมส่งเสริมภาวะผู้นำ กิจกรรมจิตอาสา เป็นต้น

(3) **มีความรักและภูมิใจในความเป็นไทย** ซึ่งแต่ละโรงเรียนดำเนินการเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดังกล่าวผ่านโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

**โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์** ยกตัวอย่างเช่น โครงการส่งเสริมแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่น โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย (กิจกรรมภาษาไทยวันละคำ กิจกรรมลายมืองามตามแบบไทย กิจกรรมวันสุนทรภู่ กิจกรรมวันภาษาไทย) โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาฯ (กิจกรรมมารยาทงามตามแบบไทย) โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ (กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถด้านงานศิลป์ กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถด้านดนตรีไทย กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถด้านนาฏศิลป์) เป็นต้น

**โรงเรียนวิชูทิศ** ยกตัวอย่างเช่น โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย (กิจกรรมวันสุนทรภู่ กิจกรรมวันภาษาไทยแห่งชาติ) โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะ (กิจกรรมส่งเสริมศักยภาพทางด้านดนตรี – นาฏศิลป์) โครงการส่งเสริมมารยาทไทย เป็นต้น

**โรงเรียนเพลินพัฒนา** ยกตัวอย่างเช่น แผนงานหลักภูมิปัญญาภาษาไทย กิจกรรมลมข้าวเบา (งานลอยกระทง) เป็นต้น

**โรงเรียนตรุณสิกขาลัย** ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมทำบุญโรงเรียน กิจกรรมทำบุญในวันสำคัญต่าง ๆ เป็นต้น

(4) **มีวิถีชีวิตที่พอเพียง** ซึ่งแต่ละโรงเรียนดำเนินการเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดังกล่าวผ่านโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

**โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์** ยกตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษาฯ (กิจกรรมออมทรัพย์วันละนิดเพื่อชีวิตที่พอเพียง) โครงการส่งเสริมศักยภาพเด็กปฐมวัย (กิจกรรมน้กออมน้อย) เป็นต้น

**โรงเรียนวิชูทิศ** ยกตัวอย่างเช่น หลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

สำหรับ**โรงเรียนเพลินพัฒนา** และ**โรงเรียนตรุณสิกขาลัย**ไม่พบโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดังกล่าวโดยตรง แต่อย่างไรก็ดี โรงเรียนทางเลือกทั้งสองอาจสอดแทรกทักษะดังกล่าวผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน โครงการ/กิจกรรมอื่น ๆ ก็เป็นไปได้

(5) **มีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่สาม** ซึ่งแต่ละโรงเรียนดำเนินการเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดังกล่าวผ่านโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

**โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์** ยกตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (กิจกรรมส่งเสริมพัฒนานักเรียนเข้าร่วมโครงการแลกเปลี่ยนวัฒนธรรม) เป็นต้น

**โรงเรียนวิชูทิศ** ยกตัวอย่างเช่น โครงการส่งเสริมนักเรียนที่มีทักษะและความสามารถพิเศษ (กิจกรรมนักเรียนแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมระหว่างกรุงเทพมหานครกับเมืองยาซึโย ประเทศญี่ปุ่น กิจกรรมนักเรียนแลกเปลี่ยนเทคโนโลยีและวัฒนธรรมระหว่างกรุงเทพมหานครกับเมืองฟูโกโอกะ ประเทศญี่ปุ่น กิจกรรมแลกเปลี่ยนเยาวชนกับบ้านพี่เมืองน้องในต่างประเทศ) โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ (กิจกรรม Vocabulary ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – 6 กิจกรรม Vocabulary ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6) โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียนระดับปฐมวัย (กิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวคำศัพท์ภาษาอังกฤษ) เป็นต้น

**โรงเรียนเพลินพัฒนา** ยกตัวอย่างเช่น แผนงานหลักภาษาจีนกลางมัธยมศึกษา แผนงานหลักโครงการ English as a Second Language (ESL) แผนงานหลักภาษาจีนกลางพื้นฐาน เป็นต้น

**โรงเรียนตรุณสิกขาลัย** ยกตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาประสิทธิภาพในการสื่อสารภาษาอังกฤษ (กิจกรรม Booklet กิจกรรม Song in the Morning กิจกรรม Setup English Media กิจกรรม Library Time กิจกรรม Exchange Program กิจกรรม Student Council Activity for Kid's Club กิจกรรม Dialogue for Facilitators กิจกรรม Bilingual Meeting กิจกรรม Communication in English กิจกรรม Exchange Tour กิจกรรม Exchange Program) เป็นต้น

(6) มีความรู้และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21/มีทักษะสูง (เป็นนวัตกรรม นักคิด ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ) ซึ่งแต่ละโรงเรียนดำเนินการเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดังกล่าวผ่านโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

**โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์** ยกตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้การทำงานอาชีพและเทคโนโลยี (กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถด้านการเกษตร กิจกรรมเสริมสร้างความสามารถด้านคอมพิวเตอร์) โครงการเกษตรปลอดสารพิษ หลักสูตรทวิศึกษา เป็นต้น

**โรงเรียนวิชูทิศ** ยกตัวอย่างเช่น โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้การทำงานอาชีพและเทคโนโลยี (กิจกรรมสวนสมุนไพรเพื่อการเรียนรู้ กิจกรรมเกษตรที่บ้าน

กิจกรรมการผลิตและการประกอบอาหาร กิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาทักษะคอมพิวเตอร์) หลักสูตรร่วมกับศูนย์ฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร (ดินแดง) เป็นต้น

**โรงเรียนเพลินพัฒนา** ยกตัวอย่างเช่น หลักสูตรผู้ประกอบการ หลักสูตรการเขียนโค้ด (Coding) เป็นต้น ยิ่งไปกว่านั้น โรงเรียนเพลินพัฒนายังเป็นโรงเรียนเดียวที่มีหลักสูตรเกี่ยวกับการพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดังกล่าวโดยตรง คือ หน่วยวิชาที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

**โรงเรียนตรุณสิกขาลัย** ยกตัวอย่างเช่น โครงการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning: PBL) (กิจกรรมโครงการการเรียนรู้และนวัตกรรม กิจกรรมการประชุมบ้านต่าง ๆ เช่น บ้านวิทยาศาสตร์ บ้านศิลปกรรม บ้านวิศวกรรม บ้าน MAD (Multimedia Art and Design) เป็นต้น)

(7) **รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต** ซึ่งแต่ละโรงเรียนดำเนินการเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดังกล่าวผ่านโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

**โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์** ยกตัวอย่างเช่น โครงการโรงเรียนรักการอ่าน (กิจกรรมวางทุกงานอ่านทุกคน) เป็นต้น

**โรงเรียนวิชูทิศ** ยกตัวอย่างเช่น โครงการห้องเรียนต้นแบบส่งเสริมการเรียนรู้ โครงการโรงเรียนรักการอ่าน (กิจกรรมหนูน้อยรักการอ่าน กิจกรรมชวนน้องอ่านกับเดอะพิซซาปีที่ 15 กิจกรรมหยุดทุกงาน อ่านทุกคน กิจกรรมครอบครัวชวนน้องอ่าน กิจกรรมรักการอ่าน 8 กลุ่มสาระ) โครงการห้องสมุด (กิจกรรมสัปดาห์ห้องสมุด กิจกรรมแนะนำหนังสือใหม่ กิจกรรมยอดนักอ่าน กิจกรรมตระกร้าความรู้สู่ชุมชน กิจกรรมสู่โลกการอ่านด้วยนิทาน) เป็นต้น

**โรงเรียนเพลินพัฒนา** ยกตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ (กิจกรรมถอดบทเรียนความสำเร็จจากเพื่อนครู) เป็นต้น

**โรงเรียนตรุณสิกขาลัย** ยกตัวอย่างเช่น กิจกรรมชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) กิจกรรม Show & Share เป็นต้น



(8) สามารถแก้ปัญหา ปรับตัว สื่อสาร และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซึ่งแต่ละโรงเรียนดำเนินการเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดังกล่าวผ่านโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

**โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์** ยกตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนาทักษะการคิดและการเรียนรู้ด้วยโครงงาน โครงการพัฒนาคุณภาพกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (กิจกรรมสัปดาห์วิทยาศาสตร์ กิจกรรมค่ายวิทยาศาสตร์) โครงการบ้านวิทยาศาสตร์น้อย (กิจกรรมค่ายวิทย์น้อย) เป็นต้น

**โรงเรียนวิชูทิศ** ยกตัวอย่างเช่น โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ (กิจกรรมสัปดาห์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ กิจกรรมวิทยาศาสตร์หน้าเสาธง กิจกรรมประกวดโครงงานและสิ่งประดิษฐ์) เป็นต้น

**โรงเรียนเพลินพัฒนา** ยกตัวอย่างเช่น แผนงานหลักโครงการชื่นใจได้เรียนรู้ โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning: PBL) มัธยมศึกษา เป็นต้น

**โรงเรียนตรุณสิกขาลัย** ยกตัวอย่างเช่น โครงการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (Problem-Based Learning: PBL) (กิจกรรมโครงงานการเรียนรู้และนวัตกรรม กิจกรรมการนำเสนอผลงานประจำปีของนักเรียน (Exhibition) กิจกรรมการประชุมบ้านต่าง ๆ เช่น บ้านวิทยาศาสตร์ บ้านศิลปกรรม บ้านวิศวกรรม บ้าน Multimedia Art and Design) เป็นต้น

(9) **มีสุขภาวะที่ดี** ซึ่งแต่ละโรงเรียนดำเนินการเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดังกล่าวผ่านโครงการ/กิจกรรม ดังนี้

**โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์** ยกตัวอย่างเช่น โครงการส่งเสริมศักยภาพเด็กปฐมวัย (กิจกรรมหนูน้อยรักสุขภาพ) โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพอนามัยโรงเรียน (กิจกรรมป้องกันโรคฟัน กิจกรรมกำจัดเหา กิจกรรมโรงเรียนปลอดลูกน้ำยุงลาย กิจกรรมออกกำลังกายเพื่อส่งเสริมสุขภาพ กิจกรรมทดสอบสมรรถภาพทางกาย) โครงการเด็กไทยไร้พุง โครงการโรงเรียนปลอดยาเสพติด (กิจกรรมวันงดสูบบุหรี่โลก 31 พฤษภาคม กิจกรรมวันต่อต้านยาเสพติด 26 มิถุนายน กิจกรรม To Be Number One) โครงการกีฬาสี่ (แก่นทองเกม) เป็นต้น

**โรงเรียนวิชูทิศ** ยกตัวอย่างเช่น โครงการโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพ (กิจกรรมกีฬาภายในสถานศึกษา กิจกรรมออกกำลังกายสบายชีวี กิจกรรมศิระชะสะอาด ปราศจากเหา กิจกรรมติดตามภาวะโภชนาการเด็กวัยเรียน กิจกรรมยิ้มสวย ฟันใส กิจกรรมเด็กไทยไร้พุง) โครงการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา (กิจกรรมทดสอบสมรรถภาพทางกาย กิจกรรมออกกำลังกาย Sport Day กิจกรรมความรู้คู่สุขภาพ) โครงการ To Be Number ONE (กิจกรรมวันงดสูบบุหรี่โลก กิจกรรมเดินรณรงค์วันต่อต้านยาเสพติด กิจกรรมวันเอดส์โลก กิจกรรมเพื่อนใจวัยทีน กิจกรรมดนตรีต้านยาเสพติด) โครงการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน (กิจกรรม Big Cleaning Day) เป็นต้น

**โรงเรียนเพลินพัฒนา** ยกตัวอย่างเช่น แผนงานหลักวิชากีฬา แผนงานหลักกิจกรรมดนตรีมัธยม กิจกรรมกีฬาสามสัมพันธ์ครู – ผู้ปกครอง โครงการประเมินผลการจัดการเรียนการสอน (กิจกรรมแบบสำรวจความสุข) เป็นต้น

**โรงเรียนดรณสิกขาลัย** ยกตัวอย่างเช่น โครงการพัฒนากิจกรรมดนตรีในโรงเรียน โครงการ Happy Playground โครงการศุกร์หรรษา (Happy Friday) โครงการพัฒนาสติในโรงเรียน (กิจกรรมพัฒนาสิ่งแวดล้อมเตือนสติ กิจกรรมพัฒนาสมาธิและสติในโรงเรียน กิจกรรมค่ายพัฒนาสติ) กิจกรรมกีฬาสามสัมพันธ์ครู – ผู้ปกครอง เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การจัดการเรียนการสอนของกรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียนต่างมีส่วนในการเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีต้องการในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคนในลักษณะที่ใกล้เคียงกัน โดยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่โรงเรียนทั้ง 2 รูปแบบมีความแตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัดคือ การส่งเสริมให้ผู้เรียนมีวิถีชีวิตที่พอเพียงและมีความรู้และทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ซึ่งโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการทั้ง 2 โรงเรียนจะมีโครงการ/กิจกรรมที่ส่งเสริมการมีวิถีชีวิตที่พอเพียงของผู้เรียน ขณะที่โรงเรียนทางเลือกทั้ง 2 โรงเรียนยังไม่พบโครงการ/กิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อพัฒนาและเสริมสร้างทักษะดังกล่าวโดยตรง แต่โรงเรียนทางเลือกทั้งสองอาจสอดแทรกทักษะดังกล่าวผ่านกระบวนการจัดการเรียนการสอน โครงการ/กิจกรรมอื่น ๆ ก็ได้

## บทที่ 6

### สรุปผลและอภิปรายผลการศึกษา

#### 6.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน โดยทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียนทางเลือก 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเพลินพัฒนาและโรงเรียนดรุณสิกขาลัย กับโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์และโรงเรียนวิชูทิศ เพื่อเปรียบเทียบความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงคนสู่ศตวรรษที่ 21 และการนำยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีไปปฏิบัติ โดยอาศัยวิธีวิจัยเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อศึกษาทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียน โครงการและกิจกรรมภายในโรงเรียน รวมถึงกระบวนการปฏิบัติงานของโรงเรียนทั้ง 7 หมวดตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) และใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณผ่านการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสำรวจรายการ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในภาพรวม พร้อมทั้งอาศัยการวิจัยเอกสารทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อศึกษาการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่แผนระดับต่าง ๆ

จากผลการศึกษาเรื่องกลไกการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติได้สะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างแผนต่าง ๆ ทั้ง 3 ระดับ พบว่าการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการถ่ายทอดสู่แผนระดับต่าง ๆ นั้น แผนระดับต่าง ๆ จะมีความสอดคล้องกับเป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ทั้งที่เกี่ยวข้องโดยตรงและมีส่วนสนับสนุนให้เป้าหมายและประเด็นยุทธศาสตร์ของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งจากผลการศึกษาในครั้งนี้สามารถอธิบายถึงความสัมพันธ์เชื่อมโยง ความสอดคล้อง หรือแนวทางการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติ ผ่านการถ่ายทอดสู่แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ 11 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จนกระทั่งถ่ายทอดสู่แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 ตามลำดับ ซึ่งจะเป็นกรอบและแนวทางของการปฏิบัติในระดับโรงเรียน เพื่อให้การบริหารจัดการการศึกษาของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายของประเทศต่อไป

จากผลการศึกษาการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ซึ่งผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างโรงเรียน 2 รูปแบบ คือ โรงเรียนทางเลือกและโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 4 โรงเรียน โดยแบ่งเป็นโรงเรียนทางเลือกจำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนเพลินพัฒนาและโรงเรียนดรุณสิกขาลัย และโรงเรียนรูปแบบเดิม

ของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 2 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์และโรงเรียนวิชูทิศ พบว่าโรงเรียนทั้งสองรูปแบบมีความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงคนสู่ศตวรรษที่ 21 และตอบสนองต่อการนำยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีไปปฏิบัติของโรงเรียนที่แตกต่างกัน โดยที่โรงเรียนแต่ละรูปแบบมีการปรับตัวแตกต่างกันเพื่อตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ตอบสนองต่อปรัชญาของแต่ละโรงเรียนเอง รวมถึงตอบสนองต่อเป้าหมายการจัดการศึกษาที่เป็นสากล

จากผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ของโรงเรียนกับยุทธศาสตร์ การศึกษาระดับประเทศ (แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579) ของกรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน สะท้อนให้เห็นถึงความเหมือนและความแตกต่างของโรงเรียนทั้งโรงเรียนรูปแบบเดิมของ กระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนทางเลือกได้เป็นอย่างดี จากผลการศึกษาพบว่ายุทธศาสตร์ของแต่ละโรงเรียนทั้งโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนทางเลือกต่างมีความ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศทั้งสิ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ยุทธศาสตร์ที่ 3 การ พัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ที่กรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียนต่างให้ ความสำคัญมากกว่ายุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์ของโรงเรียนที่มีความ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติยุทธศาสตร์ที่ 3 นั้นมีมากกว่า 1 ยุทธศาสตร์ ทั้งในมิติการ พัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้เรียน การจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามมาตรฐาน การศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ การส่งเสริมและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียน นวัตกรรม และสื่อ การเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน และการอำนวยความสะดวกให้ประชาชนสามารถเข้าถึงแหล่ง ความรู้ได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่ รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะครู อาจารย์ และบุคลากรทางการ ศึกษาตามมาตรฐาน นอกจากนี้ กรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียนยังให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ที่ 6 การ พัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา ดังจะเห็นได้จากยุทธศาสตร์ของโรงเรียนอย่าง น้อย 1 ยุทธศาสตร์มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติยุทธศาสตร์ที่ 6 ยิ่งไปกว่านั้น ยุทธศาสตร์ของกรณีศึกษาบางโรงเรียนยังมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อ สร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอีกด้วย (โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ โรงเรียนวิชูทิศ และโรงเรียนตรุณสิกขาลัย)

จากการศึกษาการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ผ่านกรอบ Hoshin Kanri ข้างต้นสะท้อนให้เห็นถึงความสอดคล้อง/สัมพันธ์ในการถ่ายทอด ยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนในแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่ความสอดคล้อง/ ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ความสอดคล้อง/ สัมพันธ์ในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมาสู่โครงการภายในโรงเรียน รวมถึงความสอดคล้อง/

สัมพันธ์ในการถ่ายทอดโครงการมาสู่กิจกรรมภายในโรงเรียน ซึ่งจากการประเมินระดับความสอดคล้อง/สัมพันธ์นั้นจะสะท้อนให้เห็นถึงโครงการและกิจกรรมภายในโรงเรียนที่เป็นโครงการและ กิจกรรมหลักที่มีผลกระทบมากที่สุดในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและ ยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติที่โรงเรียนควรส่งเสริม/สนับสนุนการดำเนินโครงการและกิจกรรม ดังกล่าวเพื่อขับเคลื่อนทั้งยุทธศาสตร์ของโรงเรียนและยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติให้บรรลุผลสำเร็จ มากที่สุด โดยแต่ละโรงเรียนจะมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตาม การพิจารณาความ สอดคล้อง/ความสัมพันธ์ระหว่างยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติกับยุทธศาสตร์ของโรงเรียนนั้นอาจ ไม่ได้สะท้อนถึงความสอดคล้อง/ความสัมพันธ์ทั้งหมด เนื่องจากเมื่อพิจารณาในระดับกิจกรรมจะ พบว่าบางกิจกรรมมีส่วนในการตอบสนองต่อยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติอื่นนอกเหนือจากที่ได้ ประเมินความสอดคล้อง/ความสัมพันธ์ไว้แล้ว แต่กิจกรรมดังกล่าวถูกกลืน/แฝงอยู่ในโครงการภายใต้ ยุทธศาสตร์อื่น ๆ ซึ่งทางโรงเรียนกำหนดให้เป็นวัตถุประสงค์หลักของการดำเนินกิจกรรมดังกล่าว

นอกจากการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนผ่าน ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนแล้ว ผลการศึกษายังพบว่ายังมีองค์ประกอบสำคัญในการบริหารจัดการ การศึกษาของโรงเรียนอื่น ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การ ปฏิบัติในระดับโรงเรียนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน ตามกรอบเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ทั้ง 7 หมวด ได้แก่ (1) การ นำองค์การ (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร (6) ระบบปฏิบัติการ และ (7) ผลลัพธ์ ซึ่งจากผลการศึกษาได้พบทั้งความเหมือนและความแตกต่างของ กรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียน โดยอาจสรุปได้ดังต่อไปนี้

(1) หมวดการนำองค์การ ผลการศึกษาพบว่า ทั้ง 4 โรงเรียนต่างใช้การวิเคราะห์ SWOT ซึ่ง เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของโรงเรียน เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน ภัยคุกคาม และโอกาสของโรงเรียนในแต่ละปี ก่อนจะทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงยุทธศาสตร์การ พัฒนาของโรงเรียน ซึ่งถึงแม้ว่ากระบวนการในการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงยุทธศาสตร์การ พัฒนาของแต่ละโรงเรียนจะมีความแตกต่างกัน แต่ทุกโรงเรียนต่างมุ่งเน้นหลักการมีส่วนร่วมของทั้ง ผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา นักเรียน รวมถึงผู้ปกครอง เพื่อให้การนำองค์การ ดำเนินการไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของทุกภาคส่วนที่มีส่วนเกี่ยวข้องให้มากที่สุด

(2) หมวดกลยุทธ์ ผลการศึกษาพบความแตกต่างในขั้นตอนการวางแผนและจัดทำกลยุทธ์ ระหว่างโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนทางเลือก เนื่องจากโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นกรณีศึกษาทั้งสองโรงเรียนต่างให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์

ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 ยุทธศาสตร์การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเป็นอย่างมาก ด้วยทั้งสองโรงเรียนเป็นโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จึงมีหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรของกรุงเทพมหานครเป็นกรอบในการจัดการเรียนการสอน ซึ่งหลักสูตรของกรุงเทพมหานครก็จะสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 รวมถึงแผนการศึกษาแห่งชาติในระดับหนึ่ง และทางโรงเรียนเองก็ศึกษาทั้งยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนการศึกษาแห่งชาติ รวมถึง พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ก่อนการวางแผนและจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียน เพื่อให้การดำเนินการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนบรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษาของชาติ จึงทำให้การวางแผนและจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียนนั้นมีความสอดคล้องกับแผนระดับชาติตามไปด้วย ในขณะที่โรงเรียนทางเลือกกลับไม่ได้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และยุทธศาสตร์การศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ เนื่องจากโรงเรียนทางเลือกมีปรัชญาการจัดการเรียนการสอนของตัวเองอย่างชัดเจน กล่าวคือ โรงเรียนทางเลือกจะเน้นการถอดบทเรียนจากตัวอย่างที่ประสบความสำเร็จ เช่น กรณีของโรงเรียนเพลินพัฒนาจะถอดบทเรียนจากต่างประเทศ ซึ่งกลยุทธ์ในการพัฒนาครูและนักเรียนของประเทศดังกล่าวส่งผลให้การบริหารและการพัฒนาการศึกษาของประเทศดังกล่าวประสบความสำเร็จ หรือในกรณีของโรงเรียนดรณสิกขาลัยซึ่งถอดบทเรียนจาก Massachusetts Institute of Technology (MIT) ซึ่งได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนแล้วประสบความสำเร็จเป็นอย่างสูง โดยนำมาดัดแปลงให้เข้ากับบริบทของสังคมไทย ทั้งนี้ จะคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อให้ทราบว่าแนวโน้ม ทิศทาง และเป้าหมายการพัฒนาการศึกษาของประเทศเป็นไปในทิศทางใดเพียงเท่านั้น

(3) หมวดยุทธศาสตร์ ซึ่งในการศึกษาคั้งนี้หมายถึงนักเรียนและผู้ปกครอง ผลการศึกษาพบว่ากรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียนมีวิธีการในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปกครองที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ทั้ง 4 โรงเรียนจะมีกระบวนการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ปกครองในแต่ละภาคเรียนผ่านการประชุมผู้ปกครอง ซึ่งความถี่ในการประชุมของแต่ละโรงเรียนจะแตกต่างกันไป รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นผ่านเครือข่ายผู้ปกครอง ซึ่งจะมีการรวมตัวในรูปแบบที่แตกต่างกัน ทั้งในรูปแบบเครือข่ายผู้ปกครองสภาผู้ปกครอง และชมรมผู้ปกครอง ซึ่งจะเป็นช่องทางให้ผู้ปกครองได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและแสดงความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน รวมถึงสะท้อนปัญหาและข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่ผู้ปกครองต้องการให้โรงเรียนปรับปรุงและพัฒนา อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพบว่าโรงเรียนทางเลือกจะเปิดโอกาสหรือมีช่องทางในการให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในแต่ละภาคเรียนมากกว่าโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ ดังจะเห็นได้

อย่างชัดเจนจากกรณีของโรงเรียนเพลินพัฒนา ที่มี “แบบสำรวจความสุข” ของนักเรียนแต่ละชั้น และนำมาวิเคราะห์ว่าระดับความสุขของนักเรียนในแต่ละชั้นเป็นอย่างไร ซึ่งทางโรงเรียนเพลินพัฒนา จะให้ความสำคัญกับความสุขที่นักเรียนมีต่อการเรียนรู้มากกว่าความเข้าใจในเนื้อหาวิชา

(4) หมวดการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ผลการศึกษาแบ่งออกได้ 2 ประเด็น ประเด็นแรกคือการวัด การวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอน ซึ่งผลการศึกษาพบว่าโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษามีการวัด การวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน ผ่านผลคะแนน O-NET และการวัดเจตคติ ผลสัมฤทธิ์ การติด 0 การติด ร. และการติด มผ. ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนทางเลือก กล่าวคือ โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการซึ่งในกรณีนี้คือโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ ที่ถึงแม้จะมองว่าผลคะแนน O-NET เป็นปลายเหตุ แต่โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ก็ให้ความสำคัญกับผลคะแนน O-NET เป็นอย่างมาก โดยการนำผลคะแนน O-NET มาพิจารณาในการปรับเปลี่ยนโครงสร้างหลักสูตร และนำมาใช้เป็นตัวชี้วัดในการติดตามประเมินผลการจัดการเรียนการสอนของคุณครูแต่ละท่าน ในขณะที่โรงเรียนทางเลือกซึ่งในกรณีนี้คือโรงเรียนดรุณสิกขาลัย จะใช้ผลคะแนน O-NET เพียงเพื่อช่วยให้รับรู้ถึงตำแหน่งแห่งที่ของโรงเรียนเมื่อเปรียบเทียบกับทั้งประเทศ อย่างไรก็ตาม โรงเรียนดรุณสิกขาลัยจะไม่นำผลคะแนน O-NET มาเปลี่ยนแปลงแนวทางในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนที่ดำเนินการอยู่ เนื่องจากมีความเชื่อมั่นในแนวทางการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน ในขณะที่อีกสองโรงเรียนมีการวัด การวิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอนผ่านการวัดเจตคติ ผลสัมฤทธิ์ การติด 0 การติด ร. การติด มผ. ของนักเรียนในแต่ละภาคเรียน และนำผลเหล่านั้นมาวิเคราะห์ถึงสาเหตุและหาแนวทางในการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนต่อไป ประเด็นที่สองคือวิธีการในการจัดการความรู้ (KM) ซึ่งผลการศึกษาพบว่าทั้ง 4 โรงเรียนมีวิธีการในการจัดการความรู้ที่แตกต่างกัน ทั้งกรณีเทศกาลสอน ระบบการบันทึกวิดีโอ (video) ระบบจัดเก็บข้อมูลกลาง ยิ่งไปกว่านั้น ยังมีการส่งเสริมให้ครูไปอบรมเพิ่มเติมความรู้ รวมถึงส่งเสริมให้ครูไปศึกษาดูงานในต่างประเทศอีกด้วย ทั้งนี้ เพื่อนำความรู้มาใช้พัฒนาการเรียนการสอนต่อไป

(5) หมวดบุคลากร ผลการศึกษาพบว่าระบบการบริหารจัดการบุคลากรของแต่ละโรงเรียนมีทั้งความคล้ายและความแตกต่าง กล่าวคือ กรณีของโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ คุณครูจะมีสถานะเป็นข้าราชการทั้งหมด ขณะที่คุณครูของโรงเรียนทางเลือกจะมีสถานะเป็นบุคลากรในสังกัดของหน่วยงานต้นสังกัด เช่น สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สช.) สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) เป็นต้น และแม้โรงเรียนทางเลือกจะให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า แต่ปัจจัยในเรื่องสวัสดิการและความมั่นคงในอาชีพ ทำให้โรงเรียนทางเลือกมีบุคลากรลาออกค่อนข้างสูง อย่างไรก็ตาม ทั้ง 4 โรงเรียนต่างให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยเฉพาะการ

สร้างความผูกพันระหว่างบุคลากร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น ผ่านกิจกรรมสานสัมพันธ์ต่าง ๆ

(6) หมวดระบบปฏิบัติการ ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้คือการออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่าความแตกต่างกันระหว่างโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนทางเลือก กล่าวคือ โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการที่เป็นกรณีศึกษาทั้งสองโรงเรียนเป็นโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ส่งผลให้การออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนของทั้งสองโรงเรียนได้รับอิทธิพลจากต้นสังกัดหรือกรุงเทพมหานคร ส่งผลให้การออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียนนั้นต้องคำนึงถึงหลักสูตรกรุงเทพฯ ศึกษา นอกเหนือไปจากหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 นอกจากนี้ การออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครยังได้รับอิทธิพลจากนโยบายของกรุงเทพมหานครอีกด้วย เช่น นโยบายการส่งเสริมทวิศึกษา หรือการส่งเสริมให้นักเรียนมีทักษะอาชีพ ดังจะเห็นได้จากกรณีของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ที่รับนโยบายดังกล่าวมาปฏิบัติและมีการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับวิทยาลัยพาณิชย์การบางนาจัดหลักสูตรทวิศึกษา เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนแรงงานสำหรับรองรับอนาคตในอีก 20 ปีข้างหน้า หรือในกรณีของโรงเรียนวิชูทิศ ซึ่งมีการบูรณาการหลักสูตรร่วมกับศูนย์ฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานคร (ดินแดง) โดยจะมีลักษณะเป็นข้อตกลงร่วมกัน (Memorandum Of Understanding: MOU) กล่าวคือ มีการกำหนดวิชาเลือกเกี่ยวกับทักษะอาชีพให้นักเรียนสามารถเลือกเรียนได้ โดยนักเรียนจะได้ทั้งเกรดในรายวิชาของโรงเรียนและได้รับเกียรติบัตรจากศูนย์ฝึกอาชีพฯ ด้วย ขณะที่การออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทางเลือกนั้นมีความยืดหยุ่นมากกว่า เช่น กรณีของโรงเรียนเพลินพัฒนาจะนำหลักสูตรแกนกลางข้อกำหนด และมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการมากำหนดเป็นกรอบใหญ่ ๆ ทำให้ยังมีช่องว่างให้โรงเรียนสามารถปรับเปลี่ยนได้ กล่าวคือ โรงเรียนจะมีการจัดการเรียนการสอนรายวิชาพื้นฐานตามหน่วยกิตที่หลักสูตรแกนกลางกำหนด แต่สิ่งที่โรงเรียนจะบรรจุในรายวิชาพื้นฐานคือ การใส่ทักษะและกระบวนการเข้าไป ซึ่งโรงเรียนได้ปรับปรุงหลักสูตรโดยการเพิ่มวิชาหรือทักษะที่สำคัญซึ่งกำลังเป็นที่สนใจอยู่ในปัจจุบันเข้าไป โดยการออกแบบและปรับปรุงหลักสูตรจะเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ โรงเรียนจึงบริหารจัดการอย่างยืดหยุ่น เพื่อให้นักเรียนสามารถปรับตัวได้อย่างเท่าทันสถานการณ์หรือในกรณีของโรงเรียนตรุณสิกษาลัยที่การออกแบบและปรับปรุงหลักสูตรยังสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางของกระทรวงศึกษาธิการ แต่จะมีกระบวนการทบทวนปรับปรุงหลักสูตรระหว่างภาคเรียนผ่านกิจกรรม Reflection ซึ่งเป็นการสะท้อนความคิดเห็นของคณะครูต่อการจัดการเรียนการสอนที่ผ่านมา ถือเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และเมื่อสิ้นสุดภาคเรียนจะมีการประมวลผล



ว่าระหว่างภาคเรียนมีแนวโน้มหรือประเด็นใดที่ทางโรงเรียนจะต้องปรับปรุงหลักสูตรหรือไม่ และในปีการศึกษาต่อไปควรจะปรับเปลี่ยนรูปแบบ/แนวทางในการจัดการเรียนการสอนหรือไม่ อย่างไร โดยสรุปแล้ว หลักการออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการทำงานของโรงเรียนตรุณสิกขาลัย คือ “ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก และมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”

(7) หมวดผลลัพธ์ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้อาศัยผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษา รอบที่ 3 (พ.ศ. 2554 – 2558) โดยสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (สมศ.) มาประกอบการวิเคราะห์ ผลการศึกษาพบว่า กรณีศึกษาทั้ง 4 โรงเรียนมีผลการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับดีถึงดีมาก กล่าวคือ โรงเรียนวิชูทิศ โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ และโรงเรียนตรุณสิกขาลัยได้คะแนนคุณภาพในระดับดี ขณะที่โรงเรียนเพลินพัฒนาได้คะแนนคุณภาพในระดับดีมาก นอกจากนี้ยังพบว่าโรงเรียนวิชูทิศและโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ซึ่งเป็นโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการนั้นมีตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพต่ำกว่าระดับดี คือ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ซึ่งได้ระดับคุณภาพในระดับพอใช้เหมือนกัน โดยเสียงสะท้อนจากนักเรียนโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ที่ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ นักเรียนมีความคิดเห็นว่าความรู้ทางวิชาการที่ได้จากการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้นยังไม่เพียงพอสำหรับการนำไปสอบเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา สะท้อนให้เห็นถึงการบริหารจัดการของโรงเรียนที่ยังจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนที่ดียิ่งขึ้น ข้อสังเกตอีกประการหนึ่งจากผลการประเมินคุณภาพภายนอกพบว่าโรงเรียนวิชูทิศและโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ยังมีความคล้ายคลึงกันในประเด็นมาตรฐานด้านผลการจัดการศึกษา โดยตัวบ่งชี้ผู้เรียนมีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็นได้คะแนนคุณภาพในระดับดี ขณะที่โรงเรียนทางเลือกทั้งสองโรงเรียนได้คะแนนในตัวบ่งชี้ในระดับดีมาก สะท้อนให้เห็นว่าการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนทางเลือกนั้นส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็นได้ดีกว่าโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการทั้งสองโรงเรียน ซึ่งถือเป็นอีกหนึ่งประเด็นในการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อมาตรฐานด้านผลการจัดการศึกษาที่ดียิ่งขึ้น โดยเสียงสะท้อนจากนักเรียนโรงเรียนตรุณสิกขาลัยที่ให้ข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ การจัดการเรียนการสอนแบบ Project Base Learning โรงเรียนตรุณสิกขาลัยเป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนได้ลองทำในสิ่งที่ตัวเองชอบ ซึ่งช่วยเสริมสร้างให้นักเรียนเป็นคนพร้อมชวนขยายหาความรู้ด้วยตัวเองตลอดเวลา เนื่องจากนักเรียนได้เรียนรู้ด้วยตัวเองและได้ประมวลผลเอง ผ่านกระบวนการ (process) ที่นักเรียนได้เรียนรู้

ยิ่งไปกว่านั้น ผลการประเมินคุณภาพภายนอกสะท้อนให้เห็นว่าโรงเรียนทางเลือกทั้งสองโรงเรียนมีมาตรฐานด้านการประกันคุณภาพภายในในระดับพอใช้ถึงดี ดังตัวบ่งชี้เรื่องพัฒนาการของการประกัน

คุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัดที่ได้คะแนนคุณภาพในระดับพอใช้ถึงดี ในขณะที่โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการทั้งสองโรงเรียนได้คะแนนในระดับดีมาก จึงอาจกล่าวได้ว่าโรงเรียนทางเลือกมุ่งจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัดมากนัก เนื่องจากโรงเรียนทางเลือกนั้นมีความเป็นอิสระและมีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการภายในโรงเรียนมากกว่า แตกต่างจากโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการที่มักจะทำให้ความสำคัญกับการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด

กล่าวโดยสรุป โรงเรียนทั้งสองรูปแบบต่างมีการบริหารจัดการภายในโรงเรียนหรือมีการจัดการเรียนการสอนในทิศทางที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแผนในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในมิติที่แตกต่างกัน จากผลการศึกษาจึงสรุปได้ว่าโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการจะให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศมาสู่ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนทางเลือก ดังจะเห็นได้จากการทบทวนวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนในแต่ละปี นอกจากการวิเคราะห์ SWOT แล้ว โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการจะคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนระดับต่าง ๆ ยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศ รวมถึงนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการทบทวนกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน เช่น กรณีของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครจะต้องคำนึงถึงนโยบายของกรุงเทพมหานครเพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนด้วย เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับแผนในระดับชาติ และเพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศได้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการนั้นมีการบริหารจัดการในลักษณะบนลงล่าง (Top - Down) กล่าวคือ มีลักษณะการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญที่กับตัวยุทธศาสตร์ชาติ และทำการถ่ายทอดนโยบายหรือถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติ หรือยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดลงมาสู่ระดับโรงเรียน ซึ่งทำให้การบริหารจัดการในรูปแบบนี้ปรับตัวเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ช้า เนื่องจากต้องมีการเปลี่ยนแปลงในระดับบนหรือในระดับนโยบายก่อนจึงจะถ่ายทอดการเปลี่ยนแปลงมาสู่ระดับล่างหรือหน่วยปฏิบัติ ตามลำดับ

อย่างไรก็ดี แม้ว่ากรณีศึกษาที่เป็นโรงเรียนทางเลือกทั้ง 2 โรงเรียนจะไม่ได้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนระดับต่าง ๆ รวมถึงยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศมากนัก แต่จากผลการศึกษาพบว่าแนวทางในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารโรงเรียนของโรงเรียนเหล่านี้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ที่ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และแผนระดับต่าง ๆ ต้องการ เนื่องจากโรงเรียนทางเลือกเหล่านี้อาศัยการถอดบทเรียนจากประเทศที่ประสบความสำเร็จด้านการพัฒนาการศึกษาโดยตรง เช่น การถอดบทเรียนจากประเทศญี่ปุ่น

เยอรมนี นิวซีแลนด์ ออสเตรเลีย สิงคโปร์ เป็นต้น หรือในกรณีของโรงเรียนครูฝึกวิทยาลัยที่นำการจัดการกระบวนการเรียนรู้แบบ Constructionism จาก Massachusetts Institute of Technology (MIT) มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียน ด้วยเหตุนี้ โรงเรียนทางเลือกที่เป็นกรณีศึกษาจึงอาจนิยามได้ว่าเป็น “ผู้มาก่อนกาล” เนื่องจากการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้นได้คำนึงถึงสถานการณ์ แนวโน้ม บริบทและสภาพแวดล้อมของโลกโดยตรง แล้วจึงนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ในขณะที่การกำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนระดับต่าง ๆ รวมถึงยุทธศาสตร์การศึกษาในระดับประเทศเองก็ได้คำนึงถึงสถานการณ์ แนวโน้ม บริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกประเทศที่คาดว่าจะส่งผลต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศในมิติต่าง ๆ แล้วจึงนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ และเป้าหมายในการพัฒนาประเทศเช่นเดียวกัน จึงส่งผลให้ยุทธศาสตร์การบริหารของโรงเรียนทางเลือกนั้นมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี รวมถึงแผนระดับต่าง ๆ ของประเทศไปโดยปริยาย ซึ่งการบริหารจัดการของโรงเรียนทางเลือกใช้หลักการบริหารจัดการแบบล่างขึ้นบน (Bottom - Up) กล่าวคือ เป็นการบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรหรือตัวผู้ปฏิบัติระดับล่างมากกว่าการควบคุมโดยนโยบายหรือยุทธศาสตร์ จึงสามารถเห็นการปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ในระดับปฏิบัติ หรือที่เรียกว่า “การปรับเปลี่ยนหน้างาน” หรือรองรับการเปลี่ยนแปลงได้ง่ายกว่าการบริหารจัดการในลักษณะบนลงล่าง (Top - Down)

อย่างไรก็ตาม แม้โรงเรียนทางเลือกจะมีจุดเด่นที่การบริหารจัดการในลักษณะล่างขึ้นบน (Bottom - Up) ซึ่งทำให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการศึกษามากกว่าโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการ แต่ความยืดหยุ่นนั้นเปรียบเสมือนเหรียญซึ่งมีสองด้าน กล่าวคือ แม้ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการจะทำให้โรงเรียนทางเลือกสามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทัน แต่ความยืดหยุ่นในการบริหารจัดการที่มีมากเกินไปอาจทำให้การจัดการเรียนการสอนหรือการผลิตผู้เรียนของโรงเรียนทางเลือกมีมาตรฐานที่แตกต่างกันไปในแต่ละปีการศึกษา นอกจากนี้ โรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยนั้นมีหลากหลายรูปแบบตามหลักปรัชญาการจัดการศึกษาของโรงเรียน จึงทำให้โรงเรียนทางเลือกแต่ละโรงเรียนมีมาตรฐานการจัดการศึกษาที่แตกต่างกันไป

ผลการศึกษาของโรงเรียนทั้ง 2 รูปแบบข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างการให้บริการสาธารณะ (Public service) ของรัฐ ได้แก่ โรงเรียนกระแสหลักกระทรวงศึกษาธิการ กับโรงเรียนทางเลือก ซึ่งมีการจัดบริหารจัดการโรงเรียนให้สนองตอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีที่แตกต่างกัน กล่าวคือ มีหลักการบริหารจัดการในรูปแบบบนลงล่าง (Top - Down) และแบบล่างขึ้นบน (Bottom - Up) อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการจัดการเรียนการสอนโรงเรียนทั้ง

สองรูปแบบนั้นต่างตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แต่เนื่องด้วยยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี กำหนดขึ้นเพื่อพัฒนาประเทศไทยได้กระแสการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ ด้วยเหตุนี้เอง โรงเรียนที่จะสามารถตอบสนองต่อยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีได้ดีนั้นจะต้องสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงได้เป็นอย่างดี และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเท่าทัน

## 6.2 อภิปรายผลการศึกษา

6.2.1 การศึกษาการถ่ายถอดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนใน ครั้งนี้ สะท้อนให้เห็นถึงขั้นตอนของการนำนโยบายไปปฏิบัติตามที่วาระฯ จันทรศร (2548) ได้นิยามไว้ กล่าวคือ การนำนโยบายระดับชาติไปปฏิบัตินั้นต้องอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานระดับสูงที่ทำหน้าที่กำหนดนโยบายซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ก็คือ “รัฐบาล” ที่ทำหน้าที่กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศในรูปแบบของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และกำหนดนโยบายด้านการศึกษาในระดับมหภาค ซึ่งหน่วยงานระดับล่างหรือในที่นี้หมายถึง “กระทรวงศึกษาธิการ” หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับประเด็นด้านการศึกษา เช่น “กรุงเทพมหานคร” จะนำนโยบายไปปฏิบัติโดยวิธีที่เหมาะสมต่อไป ซึ่งเรียกว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับมหภาค ขณะเดียวกันหน่วยงานระดับล่างที่เมื่อได้รับการถ่ายถอดนโยบายจากหน่วยงานระดับสูงแล้วก็จะต้องกำหนดนโยบายภายในของตนเองให้สอดคล้องกับนโยบายของชาติ ดังจะเห็นได้จากการที่กระทรวงศึกษาธิการนำยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี และนโยบายการศึกษาของรัฐบาลมากำหนดเป็นแผนการศึกษาแห่งชาติ หรือในกรณีของกรุงเทพมหานคร ที่นำนโยบายของชาติมากำหนดเป็นหลักสูตรกรุงเทพศึกษาให้โรงเรียนในสังกัดได้นำไปจัดการเรียน การสอนเพื่อให้การจัดการศึกษาสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี หรือนโยบายของชาติ เรียกว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค รวมถึงการที่ “โรงเรียน” ถ่ายทอดแผนการศึกษาแห่งชาติและหลักสูตรกรุงเทพศึกษามาสู่การกำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน จนกระทั่งนำไปสู่การแปลงนโยบายเป็นแนวทางปฏิบัติในรูปของแผนงานหรือโครงการภายในโรงเรียน

6.2.2 วาระฯ จันทรศร (2548) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความถูกต้องในการแปลงนโยบายของ หน่วยงานที่รับผิดชอบไปปฏิบัติหรือปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยที่หลากหลาย ทั้งความชัดเจนของเป้าหมายและการที่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการแปลง นโยบายมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย ตลอดจนให้ความร่วมมือกับฝ่ายการเมืองและมีความจริงใจที่จะนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ ซึ่งผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีข้อสังเกตเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี กับปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำยุทธศาสตร์ชาติไปปฏิบัติว่าเมื่อยุทธศาสตร์ชาติ จะใช้บังคับยาวนานถึง 20 ปี จึงมีความจำเป็นต้องกำหนดกรอบเป้าหมายไว้อย่างกว้าง ๆ หรือมี ลักษณะนามธรรมค่อนข้างสูง เพื่อให้การนำไปสู่การปฏิบัติที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งถือเป็นการเปิด โอกาสค่อนข้างมากในการตีความของหน่วยงานที่รับผิดชอบไปปฏิบัติ อาจกล่าวได้ว่ายุทธศาสตร์ชาติ

ระยะ 20 ปี ยังขาดความชัดเจนซึ่งเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความถูกต้องในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ยิ่งไปกว่านั้น หน่วยงานที่รับผิดชอบในการแปลงยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ ในที่นี้อาจหมายความรวมถึงโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติที่เล็กที่สุด ต้องมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ ตลอดจนถึงต้องให้ความร่วมมือและมีความจริงใจที่จะนำยุทธศาสตร์ชาตินั้นไปปฏิบัติด้วย กล่าวคือ แม้โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการจะให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศมาสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนแต่ยังไม่บรรลุผลตามที่ยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศกำหนดไว้ ขณะที่โรงเรียนทางเลือกไม่ได้ให้ความสำคัญกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีมากนัก แต่ให้ความสำคัญกับการจัดการเรียนการสอนตามแนวคิดหรือปรัชญาของตนซึ่งมีแนวทางที่ชัดเจน ส่งผลให้โรงเรียนทางเลือกสามารถพัฒนาศักยภาพผู้เรียนรวมถึงตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีได้มากกว่าโดยเปรียบเทียบ

6.2.3 ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของปกป้อง จันวิทย์ และสุนทร ตันมันทอง (2554) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “โรงเรียนทางเลือกกับทางเลือกในการศึกษาของประชาชน” ซึ่งพบว่าโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทยมีความเป็นอิสระในด้านการเรียนการสอนในระดับหนึ่ง จึงสามารถจัดการศึกษาที่แตกต่างจากระบบการศึกษากระแสหลักมาได้จนถึงปัจจุบัน แต่โรงเรียนทางเลือกยังเผชิญข้อจำกัดที่ส่งผลต่อความเป็นอิสระในการจัดการเรียนการสอน เช่น การถูกบังคับให้ต้องอยู่ภายใต้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น โดยผลการศึกษาครั้งนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พบว่าโรงเรียนทางเลือกมีความเป็นอิสระในการเรียนการสอน โดยเฉพาะในด้านการออกแบบการเรียนการสอนที่ตรงกับปรัชญา/แนวทางการศึกษาของตน โดยมีหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ข้อกำหนด และมาตรฐานของกระทรวงศึกษาธิการเป็นกรอบใหญ่ ๆ ในการกำหนดหลักสูตร และกระบวนการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียน

6.2.4 ผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับผลการศึกษาของนริศรา จริยะพันธุ์ (2555) ที่ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การจัดการจัดการเรียนการสอนและประสิทธิผลของโรงเรียนทางเลือก” ซึ่งพบว่าโรงเรียนทางเลือกทุกโรงเรียนมีลักษณะการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน การเรียนรู้ผ่านการลงมือทำ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะอย่างหลากหลาย แต่ละโรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนที่แตกต่างกัน ทั้งการจัดเนื้อหาสาระการเรียนรู้ รูปแบบการจัดกิจกรรม และวิธีการประเมินผลผู้เรียน โดยผลการศึกษาครั้งนี้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ พบว่าโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาในครั้งนี้ต่างมีหลักการออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการทำงานที่มุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ กรณีของโรงเรียน

เพลินพัฒนาซึ่งจะมีการออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียนเพลินพัฒนาจะเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ โดยโรงเรียนจะเพิ่มเติมทักษะหรือความรู้ที่จำเป็นสำหรับนักเรียน เพื่อให้นักเรียนสามารถปรับตัวได้เท่าทันสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป หรือกรณีของโรงเรียนตรุณสิกขาลัยซึ่งจะมีกิจกรรม Reflection ในระหว่างภาคเรียน เพื่อสะท้อนความคิดเห็นของคณะครูต่อการจัดการเรียนการสอนที่ผ่านมา หรือหากในระหว่างการเรียนการสอนเกิดปัญหาขึ้น คุณครูก็สามารถสะท้อนปัญหาให้ผู้บริหารรับทราบเพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาาร่วมกันได้ และเพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบ/แนวทางในการจัดการเรียนการสอนในปีการศึกษาต่อไป โดยมีหลักการออกแบบ ปรับปรุงหลักสูตร และกระบวนการทำงานของโรงเรียนตรุณสิกขาลัย คือ “ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลก และมุ่งเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ”

6.2.5 การจัดการศึกษาของโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการเป็นไปในลักษณะ “ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ” หรือมีลักษณะเป็น “ผู้ตาม” ซึ่งจะมีรัฐบาลหรือกระทรวงเป็นผู้นำที่คอยป้อนข้อมูลและนโยบายกำหนดทิศทางการจัดการศึกษาภายในโรงเรียนให้ โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการจะคำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนระดับต่าง ๆ ยุทธศาสตร์การศึกษา ระดับประเทศ รวมถึงนโยบายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ของโรงเรียนต่อไป เช่น กรณีของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครต้องคำนึงถึงนโยบายของกรุงเทพมหานครเพื่อนำมากำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนด้วย เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การกำหนดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมีความสอดคล้องกับแผนในระดับชาติ และเพื่อให้โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาที่ตอบสนองต่อเป้าหมายและทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศได้ ซึ่งการให้ความสำคัญเฉพาะเนื้อหา ขณะที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการ จึงอาจทำให้ผลลัพธ์อาจไม่น่าพึงพอใจและไม่ต่อเนื่องเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากผลการประเมินคุณภาพภายนอกของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์และโรงเรียนวิสุทธิวิศที่ยังจำเป็นต้องปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้ดีขึ้น เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนดีขึ้น และให้ผู้เรียนมีความใฝ่รู้และเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงให้ผู้เรียนคิดเป็น ทำเป็นอย่างแท้จริง

6.2.6 เป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในมิติด้านการศึกษา เป็นสิ่งที่ในแวดวงการศึกษาให้ความสนใจและมีการกล่าวถึงมาเป็นระยะเวลายาวนาน ตัวอย่างเช่น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งผู้บริหารของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษาทั้งโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนทางเลือกต่างตระหนักถึงและนำทบทวนในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมมาเป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียนตั้งแต่อดีตมาจนถึงปัจจุบัน จึงไม่ได้มองว่ายุทธศาสตร์ชาติเป็นสิ่งใหม่ โดยสามารถเปรียบเทียบความเหมือนระหว่างพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.

2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติมกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ พอสังเขปดังนี้

<p><b>ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี</b> (ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์)</p>	<p><b>พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม</b> (มาตรา 4, 6, 8, 22, 24)</p>
<p><b>ความมุ่งหมายและหลักการ</b></p>	
<p>คนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้งกายใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่ครบด้านและมีสุขภาวะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มีชัยส์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศีลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต สูการเป็นคนไทย ที่มีทักษะสูง เป็นนวัตกรรม นวัตกรรม ผู้ประกอบการ เกษตรกรยุคใหม่และอื่น ๆ โดยมีสัมมาชีพตามความถนัดของตนเอง</p>	<p>การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (มาตรา 6)</p> <p>การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน</li> <li>(2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา</li> <li>(3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (มาตรา 8)</li> </ol>
<p><b>แนวการจัดการศึกษา</b></p>	
<p>ประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) การปรับเปลี่ยนค่านิยมและวัฒนธรรม มุ่งเน้นให้สถาบันทางสังคมร่วมปลูกฝังค่านิยม วัฒนธรรมที่พึงประสงค์ โดยบูรณาการร่วมระหว่าง “ครอบครัว ชุมชน ศาสนา การศึกษา และสื่อ” ในการหล่อหลอมคนไทย ให้มีคุณธรรม จริยธรรม ในลักษณะที่เป็น ‘วิถี’ การดำเนินชีวิต</li> <li>(2) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ตั้งแต่ช่วงการตั้งครรภ์ ปฐมวัย วัยเด็ก วัยรุ่น วัยเรียน วัยผู้ใหญ่ วัยแรงงาน และวัยผู้สูงอายุ</li> </ol>	<p>การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ (มาตรา 22)</p> <p>การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ ดังต่อไปนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล</li> <li>(2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มา</li> </ol>

<p style="text-align: center;"><b>ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี</b> (ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์)</p>	<p style="text-align: center;"><b>พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม</b> (มาตรา 4, 6, 8, 22, 24)</p>
<p>เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีทักษะความรู้ เป็นคนดี มีวินัย เรียนรู้ได้ด้วยตนเองในทุกช่วงวัย มีความรอบรู้ทางการเงิน มีความสามารถในการวางแผนชีวิตและการวางแผนทางการเงินที่เหมาะสมในแต่ละช่วงวัย และความสามารถในการดำรงชีวิตอย่างมีคุณค่า รวมถึงการพัฒนาและปรับทัศนคติให้คนทุกช่วงวัยที่เคยกระทำผิดได้กลับมาใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างสงบสุขและเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ</p> <p>(3) ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา มีการออกแบบระบบการเรียนรู้ใหม่ การเปลี่ยนบทบาทครู การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษา และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างความตื่นตัวให้คนไทยตระหนักถึงบทบาท ความรับผิดชอบ และการวางตำแหน่งของประเทศไทยในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์และประชาคมโลก การวางพื้นฐานระบบรองรับการเรียนรู้โดยใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์ม และการสร้างระบบการศึกษาเพื่อเป็นเลิศทางวิชาการระดับนานาชาติ</p> <p>(4) การตระหนักถึงพหุปัญญาของมนุษย์ที่หลากหลาย อาทิ ภาษา ตรรกะและคณิตศาสตร์ ด้านทักษะและมิติ ดนตรี กีฬา และการเคลื่อนไหวของร่างกาย การจัดการตนเอง มนุษย์สัมพันธ์ รวมถึงผู้มีความสามารถอันโดดเด่นด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน โดยการพัฒนาและรักษากลุ่มผู้มี</p>	<p>ใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา</p> <p>(3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่านและเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง</p> <p>(4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา</p> <p>(5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ</p> <p>(6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ (มาตรา 24)</p>



<p style="text-align: center;"><b>ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี</b> (ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์)</p>	<p style="text-align: center;"><b>พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (มาตรา 4, 6, 8, 22, 24)</b></p>
<p>ความสามารถพิเศษของพหุปัญญาแต่ละประเภท การสร้างสภาพแวดล้อมและระบบสนับสนุนประชากรไทยมีอาชีพบนฐานพหุปัญญา การสร้างเสริมศักยภาพผู้มีความสามารถพิเศษให้สามารถต่อยอดการประกอบอาชีพได้อย่างมั่นคง</p> <p>(5) การเสริมสร้างให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดีครอบคลุมทั้งด้านกาย ใจ สติปัญญา และสังคม มุ่งเน้นการเสริมสร้างการจัดการสุขภาวะในทุกรูปแบบ ที่นำไปสู่การมีศักยภาพในการจัดการสุขภาวะที่ดีได้ด้วยตนเอง พร้อมทั้งสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการสร้างเสริมให้คนไทยมีสุขภาวะที่ดี และมีทักษะด้านสุขภาวะที่เหมาะสม</p> <p>(6) การสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นการสร้างความอยู่ดีมีสุขของครอบครัวไทย การส่งเสริมบทบาทในการมีส่วนร่วมของภาครัฐ ภาคเอกชน ครอบครัว และชุมชนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การปลูกฝังและพัฒนาทักษะนอกห้องเรียน และการพัฒนาระบบฐานข้อมูลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</p> <p>(7) การเสริมสร้างศักยภาพการกีฬาในการสร้างคุณค่าทางสังคมและพัฒนาประเทศ โดยมุ่งส่งเสริมการใช้กิจกรรมนันทนาการและกีฬาเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างสุขภาวะของประชาชนอย่างครบวงจรและมีคุณภาพมาตรฐาน การสร้างนิสัยรักกีฬาและมีน้ำใจเป็นนักกีฬา และการใช้กีฬาและนันทนาการในการพัฒนาจิตใจ สร้างความสามัคคีของคน</p>	

<p style="text-align: center;"><b>ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี</b> (ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและ เสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์)</p>	<p style="text-align: center;"><b>พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม</b> (มาตรา 4, 6, 8, 22, 24)</p>
<p>ในชาติ หล่อหลอมการเป็นพลเมืองดี พัฒนา คุณภาพชีวิต รวมทั้งการพัฒนาทักษะด้าน กีฬาสู่ความเป็นเลิศและกีฬาเพื่อการอาชีพใน ระดับนานาชาติในการสร้างชื่อเสียงและ เกียรติภูมิของประเทศชาติเพื่อรองรับ อุตสาหกรรมกีฬา</p>	

ความมุ่งหมายและหลักการของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม มีคำสำคัญที่ถูกล่ามถึงคล้ายกัน คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดความมุ่งหมายและหลักการในการจัดการศึกษาว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข...” และ “การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้ (1) เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน (2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (3) การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง” ขณะเดียวกันยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ก็กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ว่า “คนไทยในอนาคตจะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจ สติปัญญา มีพัฒนาการที่รอบด้านและมีสุขภาพะที่ดีในทุกช่วงวัย มีจิตสาธารณะ รับผิดชอบต่อสังคมและผู้อื่น มัธยัสถ์ อดออม โอบอ้อมอารี มีวินัย รักษาศิลธรรม และเป็นพลเมืองดีของชาติ มีหลักคิดที่ถูกต้อง มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษและภาษาที่ 3 และอนุรักษ์ภาษาท้องถิ่น มีนิสัยรักการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต...”

นอกจากนี้ แนวการจัดการศึกษาของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ก็มีคำสำคัญที่ถูกล่ามถึงคล้ายกันเช่นเดียวกัน คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม กำหนดแนวการจัดการศึกษาไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ” เช่นเดียวกับกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปีที่กำหนดแนวการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากร

มนุษย์ไว้ว่า “(2) การพัฒนาศักยภาพคนตลอดช่วงชีวิต มุ่งเน้นการพัฒนาคนเชิงคุณภาพในทุกช่วงวัย ... เพื่อสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพ มีทักษะความรู้ เป็นคนดี มีวินัย เรียนรู้ได้ด้วยตนเองในทุกช่วงวัย... (3) ปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 โดยมุ่งเน้นผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และมีใจใฝ่เรียนรู้ตลอดเวลา... และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ...”

ด้วยเหตุนี้ ปัญหาของการศึกษาไทยจึงไม่ได้อยู่ที่ขาดเป้าหมายหรือแผนระดับประเทศสำหรับการจัดการศึกษา หากแต่ว่าปัญหาของการศึกษาไทยอยู่ที่การนำเป้าหมายหรือแผนระดับประเทศนั้น ๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ปัญหาอยู่ที่โรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติ ซึ่งวรเดช จันทรศร (2548) ได้สรุปปัจจัยที่มีผลต่อความถูกต้องในการแปลงนโยบายของหน่วยงานที่รับผิดชอบไปปฏิบัติหรือปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าขึ้นอยู่กับปัจจัยที่หลากหลาย ทั้งความชัดเจนของเป้าหมายและการที่หน่วยงานที่รับผิดชอบในการแปลงนโยบายมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย ตลอดจนให้ความร่วมมือกับฝ่ายการเมืองและมีความจริงใจที่จะนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ ซึ่งผลการศึกษาระยะก่อนให้เห็นว่าบุคลากรในโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการยังมีทัศนคติและพฤติกรรมแบบเดิม ๆ จึงเป็นหนึ่งในเหตุผลที่ว่าแม้โรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการจะให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษา ระดับประเทศมาสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนผ่านการทบทวนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมไปถึงยุทธศาสตร์ของโรงเรียน แต่ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษากลับยังไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาหรือแผนการศึกษาระดับประเทศ ซึ่งผู้บริหารของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ที่เป็นกรณีศึกษาได้ให้ข้อสังเกตไว้ว่า “...ต้องเปลี่ยนความเชื่อของคนทุกคนว่าความรู้ไม่ได้อยู่ในห้องเรียน ความรู้ไม่ได้เกิดจากการถ่ายทอดจากผู้รู้ไปสู่ตัวนักเรียน แต่ความรู้เกิดจากการอำนวยความสะดวกในความรู้ ดังนั้นการบริหารงานโรงเรียนให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ 21 หรือยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี นั้น ทำได้มานานแล้ว แต่ต้องอาศัยทัศนคติหรือวิสัยทัศน์ของผู้บริหารและครู”

ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าแม้ประเทศไทยจะมีเป้าหมายหรือแผนระดับประเทศที่มีวิสัยทัศน์มากมายเพียงใด แต่หากหน่วยปฏิบัติรวมถึงบุคลากรในหน่วยปฏิบัติยังขาดความเข้าใจในเป้าหมายหรือแผนนั้น และขาดความร่วมมือในการนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงเป็นไปได้ยากที่เป้าหมายเหล่านั้นจะบรรลุผลตามที่กำหนดไว้

### 6.3 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากผลการศึกษา ผู้ศึกษามีข้อเสนอดังต่อไปนี้

6.3.1 การจัดการศึกษาของโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการที่คำนึงถึงเฉพาะ ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนระดับต่าง ๆ รวมถึงนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล อาจไม่เพียงพอ หรือไม่เท่าทัน เนื่องจากการศึกษาเป็นประเด็นสากล (Universal) ที่ทั่วโลกต่างให้ความสนใจและมุ่ง พัฒนาให้การศึกษาระดับประเทศตนมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ด้วยเหตุนี้ การจัดการศึกษาของ ประเทศไทยเองจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงสถานการณ์ แนวโน้ม บริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกประเทศ เพื่อให้การศึกษาไทยมีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล

6.3.2 การจัดการบริการสาธารณะด้านการศึกษาในรูปแบบหน่วยงานราชการมีข้อจำกัดมาก ทั้งข้อจำกัดด้านบุคลากร (Man) งบประมาณ (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) รวมถึงการจัดการ (Management) ในด้านระเบียบ ข้อกำหนด กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทำให้โรงเรียนรูปแบบเดิมของ กระทรวงศึกษาธิการหรือโรงเรียนทั่ว ๆ ไป ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่แม้จะให้ความสำคัญกับ การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศมาสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียนอย่างเคร่งครัด แต่ยังไม่บรรลุผลตามที่ยุทธศาสตร์การศึกษาระดับประเทศกำหนดไว้ ด้วยเหตุนี้ รัฐบาลและ กระทรวงศึกษาธิการจึงควรมีการทบทวนนโยบายทางการศึกษาและทบทวนหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานร่วมกับโรงเรียนซึ่งเป็นหน่วยปฏิบัติ เพื่อลดข้อจำกัดต่าง ๆ ในกระบวนการ จัดการเรียนการสอน เช่น การประเมินคุณภาพทั้งภายนอกและภายในโรงเรียน รวมถึงการลดตัวชี้วัด ในหลักสูตรแกนกลางซึ่งอาจมีมากเกินไป เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการและใน การพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน รวมถึงกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรมี การสร้างความเข้าใจให้กับครูทุกท่านเกี่ยวกับเป้าหมายและแนวทางในการจัดการศึกษาที่พึงประสงค์ อย่างแท้จริง

6.3.4 ควรส่งเสริมการแลกเปลี่ยนแนวทางการจัดการเรียนการสอน รวมถึงแนวทางการ บริหารจัดการระหว่างโรงเรียนรูปแบบเดิมของกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียนทางเลือก เพื่อถอด บทเรียนหรือสร้างต้นแบบ (Model) การบริหารจัดการโรงเรียนเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศร่วมกัน

### 6.4 ปัญหาและอุปสรรคในการศึกษา

6.4.1 นักเรียนที่เป็นผู้ให้ข้อมูลเป็นนักเรียนที่ทางโรงเรียนจัดเตรียมไว้ให้ ดังนั้น ข้อมูลที่ได้จึง อาจมีอคติเชิงบวกหรือเป็นการให้ข้อมูลเชิงบวกต่อการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียน

6.4.2 ข้อจำกัดในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากโรงเรียนทางเลือก คือ กระบวนการทำงานของโรงเรียนทางเลือกมิได้ให้ความสำคัญกับการทำเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษร เช่น ไม่มีการเขียนยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ รวมถึงแผนงาน/โครงการที่ชัดเจน แต่จะเน้นการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การพูดคุยกัน และการลงมือปฏิบัติ ทำให้ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ของโรงเรียนนั้นมีความยืดหยุ่น และปรับเปลี่ยนได้ตลอดเวลาเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งโรงเรียนทางเลือกเป็นโรงเรียนเอกชน จึงไม่จำเป็นต้องเผยแพร่ข้อมูลเชิงเอกสารให้กับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างเช่นกรณีของโรงเรียนรัฐ เนื่องจากมีข้อจำกัดเรื่องการแข่งขันในตลาดการศึกษา ดังนั้น ในการศึกษาข้อมูลจากงานเอกสารจึงเป็นเรื่องยากสำหรับโรงเรียนทางเลือก ผู้ศึกษาจึงจำเป็นต้องรวบรวมข้อมูลผ่านข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เป็นส่วนใหญ่



## บรรณานุกรม

- Christopher Hood. (1991). *A public management for all season? Public administration*.
- Mazmanian and Sabatier. (1989). *Implementation and Public Policy*.
- Van Meter and Van Horn. (1975). *The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. Administration and Society*.
- กฤตยา วุฒิสวัสดิ์ชาติกุล. (2562, 5 มิถุนายน 2562).
- กาญจนา ทับทิมศรี. (2562, 8 กุมภาพันธ์ 2562).
- การศึกษาในศตวรรษที่ 21. (2555). Retrieved from <https://www.scribd.com/doc/97624333/>
- การศึกษาในศตวรรษที่-21. Retrieved 15 มกราคม พ.ศ. 2561
- <https://www.scribd.com/doc/97624333/>การศึกษาในศตวรรษที่-21
- จริพร นาคสัมฤทธิ์. (2555). กระบวนการบริหารโรงเรียนทางเลือกตามแนวการบริหารที่เน้นความเป็นมนุษย์และแนวคิดการศึกษามนุษยนิยม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- ชนิดา จิตตรุทธะ. (ม.ป.ป.). นโยบายสาธารณะ.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2545a). คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ. นนทบุรี: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ดำรงค์ วัฒนา. (2545b). ยุทธศาสตร์การบริหารภาครัฐ: หลักการและวิธีการ. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ดำรงค์ วัฒนา. (ม.ป.ป.). คู่มือ "การวางแผนยุทธศาสตร์". Retrieved from [http://203.157.138.71/stra/admin/news/FILE\\_HRD/%A4%D9%E8%C1%D7%CD%A1%D2%C3%A8%D1%B4%B7%D3%E1%BC%B9%C2%D8%B7%C8%D2%CA%B5%C3%EC.pdf](http://203.157.138.71/stra/admin/news/FILE_HRD/%A4%D9%E8%C1%D7%CD%A1%D2%C3%A8%D1%B4%B7%D3%E1%BC%B9%C2%D8%B7%C8%D2%CA%B5%C3%EC.pdf)
- ทรงพล สิงห์พันธ์. (2562, 8 กุมภาพันธ์ 2562).
- นริศรา จริยะพันธ์. (2555). การศึกษาการจัดการเรียนการสอนและประสิทธิผลของโรงเรียนทางเลือก. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
- ปกป้อง จันวิทย์และสุนทร ตันมันทอง. (2554). *โรงเรียนทางเลือกกับทางเลือกในการศึกษาของประชาชน*. Retrieved from <http://pokpong.org/academic-work/alternative-school/>
- ปกรณ์ ศิริประกอบ. (2560). 3 พาราไดม์ทางรัฐประศาสนศาสตร์: แนวคิด ทฤษฎี และการนำไปปฏิบัติจริง (พิมพ์ครั้งที่ 4 ed.). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปกรณ์พงษ์ อรรถบท. (2550). การศึกษาเปรียบเทียบแนวคิด *Balanced Scorecard* และแนวคิด *Hoshin Kanri*. (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,
- ประกาศ เรื่อง ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580). (2561). Retrieved from

[http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF).

[http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/082/T_0001.PDF)

ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนการปฏิรูปประเทศ. (2561). Retrieved from

[http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/024\\_3/1.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/024_3/1.PDF).

[http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/024\\_3/1.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2561/A/024_3/1.PDF)

ประกาศสำนักนายกรัฐมนตรี เรื่อง การประกาศแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580). (2562).

Retrieved from

[http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/051/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/051/T_0001.PDF).

[http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/051/T\\_0001.PDF](http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2562/A/051/T_0001.PDF)

ปลว้ชัร รุจิริกาล. (2554). การพัฒนาระบบบริหารคุณภาพการศึกษาโรงเรียนกีฬาโดยใช้เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อ  
การดำเนินการที่เป็นเลิศ. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุศฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

ผู้จั้ดการรายสัปดาห์. (2550). แกะกล่อ้งกลยุทธี “เซ้่มมู้ง” ไขปัญหาระยะสั้น มู้งสู่ความเป็นเลิศ. Retrieved from

<http://www.manager.co.th/mgrWeekly/ViewNews.aspx?NewsID=9500000036997>

พงศั้กดี เพ็ชรพานิชย์. (2549). การบริหารนโยบาย (Hoshin Kanri). วารสาร *Management Best Practices*,  
6, 29.

พนายุทธี เซยบาล. (2550). การนำเสนอแบบจำลองการบริหารจั้ดการโรงเรียนทางเลือกในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์  
ปริญญาเอก). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (2542). Retrieved from

[http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed\\_law/p.r.g.edu1.pdf](http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed_law/p.r.g.edu1.pdf).

[http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed\\_law/p.r.g.edu1.pdf](http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed_law/p.r.g.edu1.pdf)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553. (2553). Retrieved from

[http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed\\_law/p.r.g.edu38.pdf](http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed_law/p.r.g.edu38.pdf).

[http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed\\_law/p.r.g.edu38.pdf](http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed_law/p.r.g.edu38.pdf)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545. (2545). Retrieved from

[http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed\\_law/p.r.g.edu2.pdf](http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed_law/p.r.g.edu2.pdf).

[http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed\\_law/p.r.g.edu2.pdf](http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed_law/p.r.g.edu2.pdf)

พารณ อิศรเสนา ณ อยุธา. (2562, 5 มิถุนายน 2562).

พิพัฒน์ น้อยพิทักษ์. (2562, 21 กุมภาพันธ์ 2562).

พุลย์ชัย ยาวีราช. (2550). การพัฒนารูปแบบการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ สำหรับสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน.

(วิทยานิพนธ์ปริญญาคุศฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

ภาณุพงศ์ ศรีสุริยชัย. (2555). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดการบริหารจั้ดการที่เน้นความเป็นมนุษย์ใน

- โรงเรียนทางเลือก. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,  
 ภูริทัต ชัยวัฒน์กุล. (2562, 21 กุมภาพันธ์ 2562).
- ยุพิน ตังครุธาร. (2562, 5 มิถุนายน 2562).
- รัชณี ธงไชย. (2553). รายงานฉบับสมบูรณ์โครงการศึกษาวิจัยการศึกษาทางเลือกเพื่อการเสริมสร้างสุขภาพ เอกสาร  
 ชุดที่ 1 เรื่อง การศึกษาทางเลือกในสังคมไทย ข้อเสนอยุทธศาสตร์เพื่อการขับเคลื่อน. Retrieved from  
 กรุงเทพฯ:
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560. (2560). Retrieved from  
[http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed\\_law/p.r.g.edu1.pdf](http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed_law/p.r.g.edu1.pdf)  
[http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed\\_law/p.r.g.edu1.pdf](http://www.moe.go.th/moe/nipa/ed_law/p.r.g.edu1.pdf)
- โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์. (ม.ป.ป.). แผนยุทธศาสตร์การบริหารของโรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์ ปีการศึกษา 2561 –  
 2564. กรุงเทพฯ.
- โรงเรียนตรุณสิกขาลัย. (ม.ป.ป.-a). ตรุณสิกขาลัย โรงเรียนนวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ Retrieved from [http://e-  
 school.kmutt.ac.th/](http://e-school.kmutt.ac.th/)
- โรงเรียนตรุณสิกขาลัย. (ม.ป.ป.-b). แผนการดำเนินงาน 3 ปี
- โรงเรียนเพลินพัฒนา. (ม.ป.ป. ). โรงเรียนเพลินพัฒนา. Retrieved from  
<http://www.plearnpattana.ac.th/>
- โรงเรียนวิชูทิศ. (ม.ป.ป. ). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนวิชูทิศ พ.ศ. 2560 – 2563. กรุงเทพฯ
- วรโชค ไชยวงศ์. (2549). การบริหารนโยบายสโตล์ญี่ปุ่น (Hoshin Kanri). Retrieved from  
<http://203.149.46.69/knowledge/showcontent.php?id=1956>. Retrieved 20 กุมภาพันธ์  
 พ.ศ. 2561 <http://203.149.46.69/knowledge/showcontent.php?id=1956>
- วรเดช จันทรศร. (2548). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- วรเดช จันทรศร. (2552). ทฤษฎีการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 4 ed.). กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟ  
 ฟิค.
- วรภัทร์ ภูเจริญ และชนกฤต จรัสรุ่งสวัสดิ์. (2546). ดัชนีชี้วัดผลงาน *Key Performance Indicators* (พิมพ์ครั้งที่  
 3 ed.). กรุงเทพฯ: บริษัท อริยชน จำกัด.
- วรัญญา รังสีวณิชอรุณ. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการนำยุทธศาสตร์พัฒนาพุดินิสัยไปปฏิบัติ. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- วรากรณ์ สามโกเศศ และคณะ. (2553). ข้อเสนอทางเลือกระบบการศึกษาที่เหมาะสมกับสุขภาพคนไทย. กรุงเทพฯ:  
 สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส).
- วัชรพล คัคโนภาส. (2556). ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการนำเอานโยบายจัดการเรียนการสอนโดยใช้คอมพิวเตอร์  
 พกพาไปปฏิบัติ : ศึกษากรณีโรงเรียนระดับประถมศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญา  
 มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,



- วัชร จตุพร. (2559). กลยุทธ์การบริหารโรงเรียนทางเลือกรวมตามแนวคิดการเสริมสร้างขีดความสามารถของพลเมือง  
ปัจเจกชนนิยม. (วิทยานิพนธ์ปริญญาคุศฎบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
- วีรพจน์ ลือประสิทธิ์สกุล. (2543). *TQM Living Handbook: ภาคสอง Hoshin Kanri and Strategic  
Planning*. กรุงเทพฯ: บีพีอาร์ แอนด์ ทีคิวเอ็ม คอนซัลแทนท์.
- ศิริพร อสีพงษ์. (2562, 5 กุมภาพันธ์ 2562).
- สกล สุวรรณพิสิทธิ์. (2555). ทักษะแห่งอนาคตใหม่: การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 คือ อย่งไร ? Retrieved from  
<http://www.qlf.or.th/Home/Contents/417>. Retrieved 13 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561  
<http://www.qlf.or.th/Home/Contents/417>
- สโรชา ชูนกิจ. (2562, 5 มิถุนายน 2562).
- สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2561). สถิติการศึกษา พ.ศ. 2561. Retrieved from  
<http://www.bangkok.go.th/bangkokeducation/page/sub/13193/%E0%B8%9E%E0%B8%A82561>. Retrieved 20 สิงหาคม พ.ศ. 2561  
<http://www.bangkok.go.th/bangkokeducation/page/sub/13193/%E0%B8%9E%E0%B8%A82561>
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2559). เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2558-  
2561. Retrieved from <http://www.edpex.org/2016/04/edpexcriteria58-61.html>.  
Retrieved 18 มกราคม พ.ศ. 2561 <http://www.edpex.org/2016/04/edpexcriteria58-61.html>
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2559). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่  
สิบสอง พ.ศ. 2560 – 2564. Retrieved from  
[https://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422). Retrieved 14 เมษายน พ.ศ. 2562  
[https://www.nesdb.go.th/ewt\\_dl\\_link.php?nid=6422](https://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422)
- สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ. (ม.ป.ป.). คู่มือแนวทางการติดตามและประเมินผลโครงการเงินกู้. Retrieved from  
[https://www.pdmo.go.th/pdmomedia/documents/2018/Sep/คู่มือแนวทางการติดตาม  
และประเมินผลโครงการเงินกู้.pdf](https://www.pdmo.go.th/pdmomedia/documents/2018/Sep/คู่มือแนวทางการติดตามและประเมินผลโครงการเงินกู้.pdf)
- สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพสถานศึกษา (องค์การมหาชน). (2558). บทสรุปผู้บริหารรายงานการ  
ประเมินคุณภาพภายนอกสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. Retrieved from  
<http://aqa.onesqa.or.th/SummaryReport.aspx>. Retrieved 10 พฤษภาคม 2562  
<http://aqa.onesqa.or.th/SummaryReport.aspx>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2558). การจัดการศึกษาทางเลือกในประเทศไทย. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิ  
เคชั่น.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579. กรุงเทพฯ: บริษัท พรักหวาน กราฟฟิค จำกัด

สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (ม.ป.ป.). ระดับของแผน. Retrieved from <https://www.nesdb.go.th/download/document/คู่มือแนวทางการเสนอแผนฯ.pdf>. Retrieved 14 เมษายน พ.ศ. 2562 <https://www.nesdb.go.th/download/document/คู่มือแนวทางการเสนอแผนฯ.pdf>

สิปปกร จันทรแก้ว. (2562, 21 กุมภาพันธ์ 2562).

สุชาติ จักรพิสุทธิ และคณะ. (2548). การศึกษาทางเลือก : โลกแห่งการเรียนรู้นอกรั้วโรงเรียน. Retrieved from กรุงเทพฯ:

สุนันท์ แดงประไพ. (2554). การศึกษาแนวทางการยกระดับการประกันคุณภาพภายในตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษา เพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของสถานศึกษาเอกชนขนาดใหญ่ในกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

อรุณี สุนทรนนท์. (2552). ทักษะคติของผู้เรียนนโยบายไปสู่การปฏิบัติในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติของนโยบาย การพัฒนาฝีมือแรงงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

อัญชลี ประกายเกียรติ. (2553). การพัฒนาระบบการบริหารคุณภาพภายในสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้เกณฑ์ คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศของบัลลังก์เป็นฐาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

อัญชลี มนต์สุวรรณ. (2562, 8 กุมภาพันธ์ 2562).

เอกสารสาระหลักการและแนวคิดประกอบการดำเนินงาน กศน. : คัมภีร์ กศน. (ม.ป.ป.). การศึกษาทางเลือก (Alternative Education) Retrieved from

[http://www.wt.ac.th/~technology/content/14\\_31\\_40.pdf](http://www.wt.ac.th/~technology/content/14_31_40.pdf). Retrieved 20 มกราคม พ.ศ. 2561 [http://www.wt.ac.th/~technology/content/14\\_31\\_40.pdf](http://www.wt.ac.th/~technology/content/14_31_40.pdf)

ภาคผนวก ก  
การวิเคราะห์ความสอดคล้อง/สัมพันธ์ ตามแนวคิด Hoshin Kanri



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ตารางคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri โรงเรียนแก่นทองอุปถัมภ์

ความสิ้นปีนี้										ความสิ้นปีนี้										ความสิ้นปีนี้					
										โครงการพัฒนาระบบการให้และงบประมาณ โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ โครงการพัฒนาพัสดุราชการ โครงการประชุมผู้ปกครอง โครงการทำวิจัยในชั้นเรียน โครงการโครงการการศึกษา โครงการ ฐานส่งเสริมสุขภาพอนามัย รร. โครงการ รร.สิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน โครงการพัฒนาบุคลากร รร.															
										โครงการพัฒนาคณาจารย์ผู้สอนโรงเรียนผู้ 7 กลุ่มสาระ															
ชุดฯ 9	ชุดฯ 8	ชุดฯ 7	ชุดฯ 6	ชุดฯ 5	ชุดฯ 4	ชุดฯ 3	ชุดฯ 2	ชุดฯ 1		โครงการ		โครงการที่ต่อเนื่อง													สมาชิกอื่น
ผู้ดูแลและประเมินผลผู้เรียนตามแผน ตามจุดประสงค์ตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	ประเมินผลผู้เรียนตามแผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ		ชุดฯ 1		โครงการที่ต่อเนื่อง													
										ชุดฯ 1 ชุดฯ 2 ชุดฯ 3 ชุดฯ 4 ชุดฯ 5 ชุดฯ 6															
										การจัดการศึกษาที่มีความเข้มแข็งและปลอดภัย การผลิตและพัฒนาบุคลากร การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่ง การเรียนรู้ การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทาง การศึกษา การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา															
ความสิ้นปีนี้										729										ทรัพยากร					



ความสิ้นปีนี้										ความสิ้นปีนี้										ความสิ้นปีนี้					
										โครงการพัฒนาระบบการให้และงบประมาณ โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ โครงการพัฒนาพัสดุราชการ โครงการประชุมผู้ปกครอง โครงการทำวิจัยในชั้นเรียน โครงการโครงการการศึกษา โครงการ ฐานส่งเสริมสุขภาพอนามัย รร. โครงการ รร.สิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน โครงการพัฒนาบุคลากร รร.															
										โครงการพัฒนาคณาจารย์ผู้สอนโรงเรียนผู้ 7 กลุ่มสาระ															
ชุดฯ 9	ชุดฯ 8	ชุดฯ 7	ชุดฯ 6	ชุดฯ 5	ชุดฯ 4	ชุดฯ 3	ชุดฯ 2	ชุดฯ 1		โครงการ		โครงการที่ต่อเนื่อง													สมาชิกอื่น
ผู้ดูแลและประเมินผลผู้เรียนตามแผน ตามจุดประสงค์ตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	ประเมินผลผู้เรียนตามแผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ	นำยุทธศาสตร์สู่แผนพัฒนาโรงเรียนตามแผนฯ		ชุดฯ 1		โครงการที่ต่อเนื่อง													
										ชุดฯ 1 ชุดฯ 2 ชุดฯ 3 ชุดฯ 4 ชุดฯ 5 ชุดฯ 6															
										การจัดการศึกษาที่มีความเข้มแข็งและปลอดภัย การผลิตและพัฒนาบุคลากร การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อ สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการสร้างสังคมแห่ง การเรียนรู้ การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทาง การศึกษา การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา															
ความสิ้นปีนี้										243										ทรัพยากร					







ความสัมพันธ									ความสัมพันธ									ความรับผิดชอบ																														
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>ชุดยา 9</p><p>ชุดยา 8</p><p>ชุดยา 7</p><p>ชุดยา 6</p><p>ชุดยา 5</p><p>ชุดยา 4</p><p>ชุดยา 3</p><p>ชุดยา 2</p><p>ชุดยา 1</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>โครงการพัฒนาระบบการในและต่างประเทศ</p><p>โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ</p><p>โครงการพัฒนาศึกษาวิชาการ</p><p>โครงการประชุมผู้ปกครอง</p><p>โครงการทำวิจัยในชั้นเรียน</p><p>โครงการโลกกว้างทางการศึกษา</p><p>โครงการ 33.ส่งเสริมสุขภาพอนามัย 33.</p><p>โครงการ 33.สิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน</p><p>โครงการพัฒนาบุคลากร 33.</p><p>โครงการพัฒนาคุณภาพครูและการเรียนรู้ 7 กลุ่มสาระ</p> </div> </div>									<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>โครงการ</p><p>ชุดยาสาขาโรงเรียน</p><p>กิจกรรม</p><p>ชุดยาสาขา การศึกษาระดับประเทศ</p> </div> </div>									<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ</p><p>กิจกรรมที่ต่อเนื่อง</p><p>กิจกรรม Eco-School Training</p><p>กิจกรรมลดกำลังภายในที่ส่งเสริมสุขภาพ</p><p>กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ</p><p>กิจกรรมวิจัยและพัฒนา</p><p>กิจกรรมประชุมผู้ปกครอง</p><p>กิจกรรมสอนซ่อมเสริม</p><p>กิจกรรมแนะแนวนักเรียน</p><p>กิจกรรมงานทะเบียนและวัดผล</p> </div> </div>									<p>สมาชิกอื่น</p> <p>ทรัพยากร</p>																					
																													243			486			243													
																													ความสัมพันธ									ความสัมพันธ									ความรับผิดชอบ	



ความสัมพันธ									ความสัมพันธ									ความรับผิดชอบ																														
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <p>ชุดยา 9</p><p>ชุดยา 8</p><p>ชุดยา 7</p><p>ชุดยา 6</p><p>ชุดยา 5</p><p>ชุดยา 4</p><p>ชุดยา 3</p><p>ชุดยา 2</p><p>ชุดยา 1</p> </div> <div style="width: 45%;"> <p>โครงการพัฒนาระบบการในและต่างประเทศ</p><p>โครงการพัฒนาระบบสารสนเทศ</p><p>โครงการพัฒนาศึกษาวิชาการ</p><p>โครงการประชุมผู้ปกครอง</p><p>โครงการทำวิจัยในชั้นเรียน</p><p>โครงการโลกกว้างทางการศึกษา</p><p>โครงการ 33.ส่งเสริมสุขภาพอนามัย 33.</p><p>โครงการ 33.สิ่งแวดล้อมศึกษาเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน</p><p>โครงการพัฒนาบุคลากร 33.</p><p>โครงการพัฒนาคุณภาพครูและการเรียนรู้ 7 กลุ่มสาระ</p> </div> </div>									<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>โครงการ</p><p>ชุดยาสาขาโรงเรียน</p><p>กิจกรรม</p><p>ชุดยาสาขา การศึกษาระดับประเทศ</p> </div> </div>									<div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>กิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ</p><p>กิจกรรมที่ต่อเนื่อง</p><p>กิจกรรม Eco-School Training</p><p>กิจกรรมลดกำลังภายในที่ส่งเสริมสุขภาพ</p><p>กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาการ</p><p>กิจกรรมวิจัยและพัฒนา</p><p>กิจกรรมประชุมผู้ปกครอง</p><p>กิจกรรมสอนซ่อมเสริม</p><p>กิจกรรมแนะแนวนักเรียน</p><p>กิจกรรมงานทะเบียนและวัดผล</p> </div> </div>									<p>สมาชิกอื่น</p> <p>ทรัพยากร</p>																					
																													243			243			243													
																													ความสัมพันธ									ความสัมพันธ									ความรับผิดชอบ	









ตารางคำนวณตามแนวคิด Hoshin Kanri โรงเรียนเพลินพัฒนา

ความสันทัด				โครงการพัฒนาครู	ความสันทัด	ความรับผิดชอบ		
				โครงการสานสัมพันธ์ครู ศึกษ์ ผู้ปกครอง				
				โครงการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียน				
				โครงการใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้				
				โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน				
				โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการการเรียนรู้				
ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 1	โครงการ ยุทธศาสตร์โรงเรียน การศึกษาระดับประเทศ กิจกรรม	กิจกรรมลดต้นทุนค่าเล่าเรียน กิจกรรมฝึกคิดแก้ปัญหา กิจกรรมทักษะภาษา กิจกรรมปรับบุคลิกภาพ กิจกรรมเขียนเรียงความ กิจกรรมสาธิตการชีวิต	สมาชิกทีม		
แผนกลยุทธ์ พัฒนาและบริหารแผนพัฒนา	แผนกลยุทธ์ พัฒนาระบบและแผนพัฒนา	แผนกลยุทธ์ พัฒนาระบบและแผนพัฒนา	แผนกลยุทธ์ พัฒนาระบบและแผนพัฒนา				729	ทรัพยากร
ความสันทัด								



ความสันทัด				โครงการพัฒนาครู	ความสันทัด	ความรับผิดชอบ		
				โครงการสานสัมพันธ์ครู ศึกษ์ ผู้ปกครอง				
				โครงการพัฒนาระบบการจัดการศึกษาของโรงเรียน				
				โครงการใช้ชุมชนเป็นฐานในการเรียนรู้				
				โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในโรงเรียน				
				โครงการพัฒนาระบบบริหารจัดการการเรียนรู้				
ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 1	โครงการ ยุทธศาสตร์โรงเรียน การศึกษาระดับประเทศ กิจกรรม	กิจกรรมลดต้นทุนค่าเล่าเรียน กิจกรรมฝึกคิดแก้ปัญหา กิจกรรมทักษะภาษา กิจกรรมปรับบุคลิกภาพ กิจกรรมเขียนเรียงความ กิจกรรมสาธิตการชีวิต	สมาชิกทีม		
แผนกลยุทธ์ พัฒนาและบริหารแผนพัฒนา	แผนกลยุทธ์ พัฒนาระบบและแผนพัฒนา	แผนกลยุทธ์ พัฒนาระบบและแผนพัฒนา	แผนกลยุทธ์ พัฒนาระบบและแผนพัฒนา				243 81 324 648 243 81 324	ทรัพยากร
ความสันทัด								













ความยั่งยืน					ความยั่งยืน					ความรับผิดชอบ			
H					H								
โครงการพัฒนาระบบ E-Register					โครงการพัฒนาระบบ E-Register								
โครงการศูนย์ความยั่งยืน					โครงการศูนย์ความยั่งยืน								
โครงการส่งเสริมความยั่งยืนบุคลากร WE ARE ONE					โครงการส่งเสริมความยั่งยืนบุคลากร WE ARE ONE								
โครงการพัฒนาผู้เรียนนอกห้องเรียน					โครงการพัฒนาผู้เรียนนอกห้องเรียน								
โครงการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL)					โครงการเรียนรู้โดยใช้ปัญหาเป็นฐาน (PBL)								
โครงการพัฒนาสติในโรงเรียน					โครงการพัฒนาสติในโรงเรียน								
โครงการส่งเสริมการทำความดี (To Be GOOD)					โครงการส่งเสริมการทำความดี (To Be GOOD)								
ยุทธศาสตร์ที่ 5 พัฒนาสมรรถนะของคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา	ยุทธศาสตร์ที่ 4 เสริมสร้างบรรยากาศการเรียน ร่วมที่เอื้อต่อการพัฒนาระบบ นิเทศศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างนวัตกรรมสู่สังคม (Innovative Learning)	ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม (Anubhava)	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปลูกฝังจิตสำนึก Description) และสร้างจิตสำนึก สังคม (Social Responsibility)	โครงการ ยุทธศาสตร์ทั้งเจ็ด ยุทธศาสตร์ การจัดการระดับประเทศ		กิจกรรม ยุทธศาสตร์ การจัดการระดับประเทศ	กิจกรรมที่พัฒนา กิจกรรมที่พัฒนา กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ	กิจกรรมที่พัฒนา กิจกรรมที่พัฒนา กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ	กิจกรรมที่พัฒนา กิจกรรมที่พัฒนา กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ	กิจกรรมที่พัฒนา กิจกรรมที่พัฒนา กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ	กิจกรรมที่พัฒนา กิจกรรมที่พัฒนา กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ	กิจกรรมที่พัฒนา กิจกรรมที่พัฒนา กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ กิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนรู้และบูรณาการ
					ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ					มหาวิทยาลัย			
					ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีด ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ					ทรัพยากร			
					ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัย และการจ้างงานแก่การเรียนรู้								
M					ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา					243			
					ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับ สิ่งแวดล้อม					486			
M					ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา					243			
ความยั่งยืน					ความยั่งยืน					ความยั่งยืน			





## ชุดที่ 1

## แบบสำรวจรายการ (Check List)

เรื่อง ความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่ยุทธศาสตร์ของโรงเรียน

(76 คะแนน)

คำชี้แจง

แบบสำรวจนี้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต เรื่อง “รูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี” โดยนางสาวกนกวรรณ รุ่งตาล นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน เพื่อค้นหารูปแบบโรงเรียนที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี อันจะนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แบบสำรวจนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความสอดคล้องในการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน**ในภาพรวม** โดยประยุกต์ใช้เป้าหมาย ตัวชี้วัด และแนวทางการพัฒนาที่พึงประสงค์ในแต่ละยุทธศาสตร์ตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579

กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงในโรงเรียนของท่านมากที่สุด

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แนวทางการพัฒนา	มี	ไม่มี	คะแนน
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ			รวม 6 คะแนน
เป้าหมายที่ 1 คนทุกช่วงวัยมีความรักในสถาบันหลักของชาติ และยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข			3 คะแนน
1. ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สะท้อนความรักและการจรรงรักษาสถาบันหลักของชาติและการยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (เช่น โครงการสร้างจิตสำนึกความรักในสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์/โครงการส่งเสริมประชาธิปไตยในสถานศึกษา)			

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แนวทางการพัฒนา	มี	ไม่มี	คะแนน
2. ส่งเสริมการเสริมสร้างความเป็นพลเมือง (Civic Education) (เช่น โครงการสร้างเสริมความรู้และทักษะความเป็นพลเมือง (Civic Education))			
3. ส่งเสริมการสร้างภูมิคุ้มกันหรือป้องปรามการทุจริตคอร์รัปชัน (เช่น โครงการส่งเสริมกิจกรรมการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน)			
<b>เป้าหมายที่ 2 คนทุกช่วงวัยได้รับการศึกษา การดูแลและป้องกันจากภัยคุกคามในชีวิตรูปแบบใหม่</b>			<b>3 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมการปลูกฝังแนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยแนวทางสันติวิธี (เช่น โครงการศึกษากระบวนการเรียนรู้และปลูกฝังแนวทางการจัดการความขัดแย้งโดยแนวทางสันติวิธี)			
2. ส่งเสริมการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ อาทิ อาชญากรรมและความรุนแรงในรูปแบบต่าง ๆ ยาเสพติด ภัยพิบัติจากธรรมชาติ ภัยจากโรคอุบัติใหม่ ภัยจากไซเบอร์ เป็นต้น			
3. ส่งเสริมระบบ กลไก และมาตรการที่เข้มแข็งในการป้องกันและแก้ไขภัยคุกคามในรูปแบบใหม่ (เช่น โครงการสถานศึกษาปลอดภัยยาเสพติด)			
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ</b>			<b>รวม 11 คะแนน</b>
<b>เป้าหมายที่ 1 กำลังคนมีทักษะที่สำคัญจำเป็นและมีสมรรถนะตรงตามความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ</b>			<b>5 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมการวางรากฐานทักษะอาชีพให้แก่ผู้เรียนตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน			
2. ส่งเสริมการเสริมสร้างและพัฒนาสมรรถนะของผู้เรียนที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศ ตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และยุทธศาสตร์ประเทศ			

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แนวทางการพัฒนา	มี	ไม่มี	คะแนน
ไทย 4.0 (เช่น ส่งเสริมการยกระดับทักษะการใช้ภาษาอังกฤษของผู้เรียน)			
3. ส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการองค์ความรู้แบบสหวิทยาการ (อาทิ สะเต็มศึกษา ตรีศึกษา ทวิภาคี ทวิวุฒิ สหกิจศึกษา) เพื่อพัฒนากระบวนการคิด และการสร้างสรรค์นวัตกรรมเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม			
4. ส่งเสริมการเสริมสร้างทักษะและสมรรถนะผู้เรียน โดยเน้นการลงมือปฏิบัติจริงอย่างครบวงจร การทำงานร่วมกัน และการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง			
5. ส่งเสริมการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานผ่านระบบการศึกษาและการเรียนรู้ที่มีความหลากหลาย ยืดหยุ่น ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน			
<b>เป้าหมายที่ 2 สถาบันการศึกษาและหน่วยงานที่จัดการศึกษาผลิตนักเรียนที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นเลิศเฉพาะด้าน</b>			<b>4 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และการวิจัย			
2. ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการองค์ความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิศวกรรม และคณิตศาสตร์ หรือสะเต็มศึกษา			
3. ส่งเสริมการพัฒนาผู้มีความสามารถพิเศษอย่างต่อเนื่องทุกระดับให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศ/มีการจัดหลักสูตรสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษ			
4. ส่งเสริมการเสริมสร้างความเข้มแข็งของกระบวนการผลิตและพัฒนากำลังคน โดยสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างประชาชน ภาครัฐ ผู้ประกอบการ (ประชารัฐ) ทั้งระหว่างองค์กรภายในและต่างประเทศ			

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แนวทางการพัฒนา	มี	ไม่มี	คะแนน
<b>เป้าหมายที่ 3 การวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมที่สร้างผลผลิตและมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ</b>			<b>2 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมการพัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของผู้เรียนที่มีความสามารถพิเศษ			
2. ส่งเสริมการจัดทำและพัฒนามาตรฐานหลักสูตร การเรียนรู้ สื่อ การวัดและประเมินผลด้านอาชีพ และมาตรฐานวิชาชีพ			
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้</b>			<b>รวม 24 คะแนน</b>
<b>เป้าหมายที่ 1 ผู้เรียนมีทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย และมีทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21</b>			<b>4 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีคุณภาพและมาตรฐาน เพื่อพัฒนาทักษะและคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองไทย รวมถึงพัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21			
2. ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการเพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ ในมิติคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยม สังคมพหุวัฒนธรรม หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และความเป็นพลเมืองในศตวรรษที่ 21			
3. ส่งเสริมการปลูกฝัง บ่มเพาะ และกล่อมเกลาลักษณะนิสัยที่พึงประสงค์ (พึ่งพาตนเอง ซื่อสัตย์ มีวินัย มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์) โดยใช้กิจกรรมที่เป็นวิถีชีวิตประจำวัน			
4. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียนและกิจกรรมการเรียนรู้ร่วมกันของครอบครัว กลุ่มสนใจ และชุมชน ที่สอดแทรกคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัย จิตสาธารณะ รวมทั้งบูรณาการศาสนา ศิลปวัฒนธรรม ดนตรี กีฬา เข้ากับกระบวนการเรียนรู้และวิถีชีวิต			

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แนวทางการพัฒนา	มี	ไม่มี	คะแนน
<b>เป้าหมายที่ 2 คนทุกช่วงวัยมีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานการศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้ตามศักยภาพ</b>			<b>3 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมการจัดระบบแนะแนวการศึกษา ทั้งด้านอาชีพและทักษะชีวิต เพื่อการศึกษาต่อการทำงาน หรือการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ			
2. ส่งเสริมการพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่จำเป็นสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมการเรียนรู้แบบคิดวิเคราะห์ ทักษะกระบวนการ การนำหลักการไปประยุกต์ใช้ และขยายสู่การสร้างความรู้เชิงวิจัยและการพัฒนานวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเองและสร้างประโยชน์ต่อสังคม			
3. ส่งเสริมการลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้			
<b>เป้าหมายที่ 3 สถานศึกษาทุกระดับการศึกษาสามารถจัดกิจกรรม/กระบวนการเรียนรู้ตามหลักสูตรได้อย่างมีคุณภาพ และมาตรฐาน</b>			<b>3 คะแนน</b>
1. มีการจัดการศึกษาตามหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21			
2. ส่งเสริมการจัดการศึกษาตามหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0			
3. ส่งเสริมการจัดกระบวนการเรียนรู้เชิงบูรณาการเพื่อพัฒนาทักษะการคิดวิเคราะห์และความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้น			
<b>เป้าหมายที่ 4 แหล่งเรียนรู้ สื่อตำราเรียน นวัตกรรม และสื่อการเรียนรู้ มีคุณภาพและมาตรฐาน และประชาชนสามารถเข้าถึงได้โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่</b>			<b>4 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีคุณภาพ			
2. ส่งเสริมสนับสนุนการสร้างการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการผลิตสื่อ ตำรา สื่อวีดิทัศน์ สื่อดิจิทัลที่มีคุณภาพมาตรฐาน และจัดการเรียนรู้ตามอัธยาศัย			
3. ส่งเสริมการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในชุมชน ผ่านการ			



เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แนวทางการพัฒนา	มี	ไม่มี	คะแนน
พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่มีมาตรฐานและหลากหลาย อาทิ พิพิธภัณฑ์ ห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ของชุมชน ฯลฯ สอดคล้องกับความสนใจและวิถีชีวิตของผู้เข้ารับบริการแต่ละกลุ่มเป้าหมาย และสามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง			
4. ส่งเสริม สนับสนุนการผลิตและพัฒนาสื่อตำราเรียน สื่อความรู้ สื่อฝึกทักษะ ทั้งในลักษณะสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ที่มีคุณภาพและมาตรฐาน สามารถเชื่อมโยงผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย หลากหลาย และเข้าถึงได้ เพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนทุกช่วงวัย			
<b>เป้าหมายที่ 5 ระบบและกลไกการวัด การติดตามและประเมินผลมีประสิทธิภาพ</b>			<b>3 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมระบบและกลไกการทดสอบ การวัดและประเมินความรู้ ทักษะ และสมรรถนะของผู้เรียนทุกระดับการศึกษา และทุกกลุ่มเป้าหมายที่มีประสิทธิภาพ			
2. ส่งเสริมการศึกษา/เรียนรู้/อบรมผู้เรียนทั้งด้านวิชาการและด้านอาชีพตามหลักสูตรและเข้ารับการทดสอบและประเมินผลผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพิ่มขึ้น			
3. ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ สื่อ และการวัดผล ประเมินผล ผ่านระบบเทคโนโลยีดิจิทัล			
<b>เป้าหมายที่ 6 ระบบการผลิตครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้มาตรฐานระดับสากล</b>			<b>2 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่เอื้อให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากสาขาวิชาอื่นและพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อเข้าสู่วิชาชีพครู			
2. ส่งเสริมการออกแบบระบบและรูปแบบการผลิตครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนการผลิตและพัฒนาครู ตามความต้องการใช้ครู ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพในแต่ละระยะ โดยพัฒนาระบบการสรรหาคนดี คนเก่ง มีความศรัทธาในวิชาชีพเข้ามาเป็นครู โดยการมี			

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แนวทางการพัฒนา	มี	ไม่มี	คะแนน
ส่วนร่วมของเครือข่ายสถาบันการผลิตครูและครูผู้สอน			
<b>เป้าหมายที่ 7 ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐาน</b>			<b>5 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมการพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาตามมาตรฐานวิชาชีพ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้สอดคล้องกับความต้องการและยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน			
2. ส่งเสริมการพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาเพื่อเสริมสร้างการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 โดยครูทุกระดับและประเภทการศึกษาได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อประกันคุณภาพและมาตรฐานสมรรถนะวิชาชีพครู และระบบประกันคุณภาพทางการศึกษา			
3. ส่งเสริมการพัฒนาระบบการพัฒนาวิชาชีพของครูในสถานศึกษาด้วยการส่งเสริมให้มีชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพหรือ Professional Learning Community (PLC) เพื่อให้ครูเกิดสังคมนการเรียนรู้ในการพัฒนาและช่วยเหลือผู้เรียนในสถานศึกษาและระหว่างสถานศึกษา รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์และสร้างสังคมครูที่เข้มแข็งในการพัฒนาตนเองและนักเรียนให้เต็มศักยภาพ			
4. เสริมสร้าง plugged-in สำหรับครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง			
5. ส่งเสริมการพัฒนาครูสู่การเป็นครูแกนนำ (Master Teacher) และครูมืออาชีพ (Professional Teacher) ที่สะท้อนทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะของวิชาชีพครู			
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างโอกาส ความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา</b>			<b>รวม 7 คะแนน</b>
<b>เป้าหมายที่ 1 ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสและความเสมอภาคในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ</b>			<b>2 คะแนน</b>

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แนวทางการพัฒนา	มี	ไม่มี	คะแนน
1. ส่งเสริมการประกันโอกาสการเข้ารับบริการทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่ผู้เรียนในทุกพื้นที่ ครอบคลุมผู้ที่มีความต้องการจำเป็นพิเศษ อาทิ การจัดหาทุนและแหล่งทุนทางการศึกษา			
2. ส่งเสริมการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีความหลากหลายและสามารถให้บริการได้อย่างทั่วถึง			
<b>เป้าหมายที่ 2 การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย</b>			<b>2 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมระบบเครือข่ายเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ให้บริการอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ			
2. ส่งเสริมการพัฒนาระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา การจัดการเรียนการสอน และการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่มีความยืดหยุ่น หลากหลาย สามารถเข้าถึงได้ โดยไม่จำกัดเวลาและสถานที่			
<b>เป้าหมายที่ 3 ระบบข้อมูลรายบุคคลและสารสนเทศทางการศึกษาที่ครอบคลุม ถูกต้อง เป็นปัจจุบัน เพื่อการวางแผนการบริหารจัดการศึกษา การติดตาม ประเมิน และรายงานผล</b>			<b>3 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมระบบฐานข้อมูลรายบุคคลที่อ้างอิงจากเลขที่บัตรประจำตัวประชาชน 13 หลัก ที่สามารถเชื่อมโยง และแลกเปลี่ยนฐานข้อมูล รวมทั้งใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานอื่น			
2. ส่งเสริมระบบสารสนเทศด้านการศึกษาและด้านอื่นที่เกี่ยวข้องที่เป็นระบบเดียวกันทั้งประเทศ ครอบคลุม ถูกต้อง และเป็นปัจจุบัน สามารถอ้างอิงได้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการวางแผน การบริหารจัดการศึกษา การติดตามประเมิน และรายงานผล			

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แนวทางการพัฒนา	มี	ไม่มี	คะแนน
3. ส่งเสริมระบบคลังข้อมูลเกี่ยวกับสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพมาตรฐาน สามารถให้บริการและใช้ประโยชน์ร่วมกันระหว่างหน่วยงานได้			
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</b>			<b>รวม 10 คะแนน</b>
<b>เป้าหมายที่ 1 คนทุกช่วงวัย มีจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม มีคุณธรรม จริยธรรม และนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติ</b>			<b>4 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมการสร้างความตระหนักในความสำคัญของการดำรงชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม / ส่งเสริมการจัดกิจกรรมสร้างสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมในสถานศึกษาทุกระดับ (เช่น โครงการส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม/โครงการโรงเรียนสีเขียวและห้องเรียนสีเขียว/โครงการรักษารักษ์พลังงาน/โครงการห้องเรียนอนุรักษ์พลังงาน เป็นต้น)			
2. ส่งเสริมการปลูกฝังความมีคุณธรรม จริยธรรม และการนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต (เช่น โครงการโรงเรียนคุณธรรม/โครงการน้อมนำศาสตร์พระราชาสู่การพัฒนาและเพิ่มศักยภาพคนทุกช่วงวัย เป็นต้น)			
3. ส่งเสริมการอบรม/พัฒนาครู/บุคลากรทางการศึกษาในเรื่องการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คุณธรรม จริยธรรม และการนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต			
4. ส่งเสริมการจัดบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและการจัดการในสถานศึกษา/สถาบันการศึกษาที่สร้างจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อมแก่ผู้เรียนและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง			
<b>เป้าหมายที่ 2 หลักสูตร แหล่งเรียนรู้ และสื่อการเรียนรู้ ที่ส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คุณธรรม จริยธรรม และการนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ</b>			<b>4 คะแนน</b>

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แนวทางการพัฒนา	มี	ไม่มี	คะแนน
<b>พอเพียงสู่การปฏิบัติ</b>			
1. ส่งเสริมการจัดทำ/พัฒนาหลักสูตรในระดับการศึกษาต่าง ๆ ที่สร้างจิตสำนึก ความตระหนักและพฤติกรรมที่ส่งเสริมการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละท้องถิ่นให้กับคนทุกช่วงวัย			
2. ส่งเสริมการจัดทำ/พัฒนาหลักสูตรและส่งเสริมการจัดกิจกรรม การจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และส่งเสริมการนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต			
3. ส่งเสริมการผลิตสื่อ สื่อการเรียนการสอน ตำรา สิ่งพิมพ์ สื่อวีดิทัศน์ สื่อดิจิทัลสำหรับคนทุกช่วงวัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คุณธรรมจริยธรรม และการนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต			
4. ส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ที่มีมาตรฐาน ในเรื่องการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม คุณธรรม จริยธรรมและการนำแนวคิดตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การปฏิบัติในการดำเนินชีวิต			
<b>เป้าหมายที่ 3 การวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้และนวัตกรรมด้านการสร้างเสริมคุณภาพชีวิต ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม</b>			<b>2 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมงานวิจัยและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพิ่มขึ้น (เช่น โครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อเพิ่มศักยภาพในเรื่องความมั่นคงทางอาหาร เป็นต้น)			
2. ส่งเสริมการพัฒนาฐานข้อมูลด้านการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น ฐานข้อมูลแหล่งเรียนรู้ สื่อการเรียนการสอน เป็นต้น			

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แนวทางการพัฒนา	มี	ไม่มี	คะแนน
<b>ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการการศึกษา</b>			<b>รวม 18 คะแนน</b>
<b>เป้าหมายที่ 1 โครงสร้าง บทบาท และระบบการบริหารจัดการการศึกษา มีความคล่องตัว ชัดเจน และสามารถตรวจสอบได้</b>			<b>3 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมการปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างและระบบบริหารงานให้มีเอกภาพ สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล			
2. ส่งเสริมการบริหารจัดการการศึกษาด้วยตนเอง (นิติบุคคล/ในกำกับ) สอดคล้องกับบริบทและความต้องการของพื้นที่ ภูมิภาค และประเทศ			
3. ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพและความพร้อมเพื่อรองรับการปรับบทบาทการบริหารและจัดการศึกษา			
<b>เป้าหมายที่ 2 ระบบการบริหารจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่งผลต่อ คุณภาพและมาตรฐานการศึกษา</b>			<b>5 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมการเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา			
2. ส่งเสริมการเป็นสถานศึกษาที่บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล			
3. ส่งเสริมให้มีแนวทางและมาตรการทางการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของสถานศึกษา			
4. ส่งเสริมการปรับปรุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นระบบที่ไม่ยุ่งยากต่อการปฏิบัติ และไม่เป็นภาระของผู้สอน สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาแต่ละระดับ และเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ			
5. ส่งเสริมการนำผลการประกันคุณภาพการศึกษาใช้ในการวางแผน การปฏิบัติ การตรวจสอบติดตาม เพื่อการปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพและเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา			

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แนวทางการพัฒนา	มี	ไม่มี	คะแนน
<b>เป้าหมายที่ 3</b> ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของประชาชนและพื้นที่			<b>3 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมเครือข่ายการศึกษาที่มีศักยภาพและความพร้อมในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่			
2. ส่งเสริมให้องค์กร สมาคม มูลนิธิ หรือหน่วยงานอื่นเข้ามาจัดการศึกษา หรือร่วมมือกับสถานศึกษา ทั้งหน่วยงานของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น			
3. ส่งเสริมและสนับสนุนเครือข่ายการศึกษาในการจัดการศึกษาในพื้นที่ อาทิ สมัชชาการศึกษา สภาการศึกษาจังหวัด หรือสถาบัน และองค์กรต่าง ๆ ในสังคม เป็นต้น			
<b>เป้าหมายที่ 4</b> กฎหมายและรูปแบบการบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษารองรับ ลักษณะที่แตกต่างกันของผู้เรียน สถานศึกษา และความต้องการกำลังแรงงานของประเทศ			<b>3 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมกองทุนเพื่อการศึกษาให้รองรับลักษณะที่แตกต่างกันของผู้เรียน ความต้องการกำลังแรงงาน และสภาพปัญหาที่แท้จริงของประเทศ			
2. ส่งเสริมการพัฒนาาระบบการติดตามและประเมินประสิทธิภาพการจัดสรรและใช้งบประมาณเพื่อการศึกษา			
3. ส่งเสริมพัฒนาระบบบัญชีสถานศึกษา และระบบการเงินผ่านเทคโนโลยีดิจิทัล			
<b>เป้าหมายที่ 5</b> ระบบบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีความเป็นธรรม สร้างขวัญกำลังใจ และส่งเสริมให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มตามศักยภาพ			<b>4 คะแนน</b>
1. ส่งเสริมระบบการสรรหาและแต่งตั้งผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ความรู้ ความสามารถประสบการณ์การจัดการเรียนการสอนการบริหารการศึกษา และความสำเร็จในวิชาชีพ			
2. ส่งเสริมให้มีครูเพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน			

เป้าหมาย/ตัวชี้วัด/แนวทางการพัฒนา	มี	ไม่มี	คะแนน
3. ส่งเสริมให้ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานตรงกับความรู้ความสามารถ			
4. ส่งเสริมการยกระดับคุณภาพระบบการบริหารงานบุคคลของครู อาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา			





## ชุดที่ 2

### แบบสัมภาษณ์

#### เรื่อง การถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ

##### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต เรื่อง “รูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี” โดยนางสาวกนกวรรณ รุ่งตาล นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน เพื่อค้นหารูปแบบโรงเรียนที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี อันจะนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาลักษณะการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติ โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 รายละเอียดยุทธศาสตร์ กิจกรรม และโครงการภายในโรงเรียน และ ส่วนที่ 2 องค์กรประกอบตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) โดยประยุกต์ใช้ชุดคำถามจากองค์ประกอบทั้ง 6 หมวด ตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ได้แก่ (1) การนำองค์กร (2) กลยุทธ์ (3) ลูกค้า (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ (5) บุคลากร และ (6) ระบบปฏิบัติการ รวมถึงค่านิยมหลักที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในโรงเรียน

##### ส่วนที่ 1 รายละเอียดยุทธศาสตร์ กิจกรรม และโครงการภายในโรงเรียน

1. ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนมีกี่ยุทธศาสตร์ อะไรบ้าง
2. โครงการภายใต้ยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์มีอะไรบ้าง
3. กิจกรรมภายใต้โครงการแต่ละโครงการมีอะไรบ้าง

##### ส่วนที่ 2 องค์กรประกอบตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

คำถามหลัก: โรงเรียนมีกรอบการดำเนินงานบริหารจัดการการศึกษาในแต่ละหมวดอย่างไรบ้าง เพื่อให้ยุทธศาสตร์ของโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย/ตัวชี้วัดที่ตั้งไว้

คำถาม: (1) การนำองค์กร

1.1 ผู้บริหารดำเนินการอย่างไรในการกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงเรียน

1.2 ผู้บริหารดำเนินการอย่างไรเพื่อให้เกิดการมุ่งเน้นการปฏิบัติที่ทำให้บรรลุวิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงเรียน

1.3 โรงเรียนดำเนินการอย่างไรในการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารระดับสูง

1.4 การกำหนดวิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงเรียนคำนึงถึงความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี หรือสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง รวมถึงสังคม หรือไม่ อย่างไร

คำถาม: (2) กลยุทธ์

2.1 โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียน และในการจัดทำกลยุทธ์ของโรงเรียนนั้นได้คำนึงถึงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และยุทธศาสตร์กระทรวงศึกษาธิการหรือไม่ อย่างไร

2.2 โรงเรียนมีวิธีการในการนำกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติอย่างไร มีแผนงานโครงการอะไรบ้าง

2.3 โรงเรียนมีตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการอะไรบ้าง

2.4 โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวางแผน จัดการ และพัฒนากลยุทธ์ ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ และค่านิยมของโรงเรียน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี

คำถาม: (3) ลูกค้ำ/ผู้เรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

3.1 โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการรับฟังความคิดเห็น และการประเมินความพึงพอใจของนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร

3.2 โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพันกับนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างไร

3.3 โรงเรียนนำข้อมูลป้อนกลับจากนักเรียนและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกลับมาใช้ในการพัฒนาหลักสูตรหรือปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างไร

3.4 โรงเรียนมีแนวทางอย่างไรในการบริหารจัดการโรงเรียนให้ตอบสนองหรือสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียนและผู้ที่มีส่วน

คำถาม: (4) การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้

4.1 โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการวัด วิเคราะห์ผลการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำมาปรับปรุงผลการดำเนินการของโรงเรียน

4.2 โรงเรียนมีวิธีการในการจัดการความรู้ (KM) อย่างไร (เช่น มีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ ถ่ายทอดความรู้หรือไม่ อย่างไร)

4.3 โรงเรียนใช้ความรู้และทรัพยากรอย่างไร เพื่อให้การเรียนรู้ฝังลึกเข้าไปในวิถีการปฏิบัติงานของโรงเรียน

4.4 โรงเรียนมีวิธีการทบทวนผลการดำเนินการและขีดความสามารถของโรงเรียนอย่างไร

4.5 โรงเรียนมีวิธีการนำผลการทบทวนผลการดำเนินการไปใช้จัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ต้องปรับปรุงอย่างไร

4.6 การวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้ของโรงเรียนสอดคล้องกับความต้องการหรือมีส่วนช่วยในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนหรือไม่ อย่างไร

คำถาม: (5) บุคลากร

5.1 โรงเรียนมีวิธีการในการจัดระบบและบริหารบุคลากรอย่างไร

5.2 โรงเรียนมีวิธีการในการสร้างความผูกพันกับบุคลากรอย่างไร เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ก่อให้เกิดผลงานที่โดดเด่น

5.3 โรงเรียนมีวิธีการติดตาม ประเมินผลการสร้างความผูกพันและการพัฒนาบุคลากรอย่างไร

5.4 โรงเรียนมีวิธีการอย่างไรในการสร้างความผูกพัน จัดการ และพัฒนาบุคลากรเพื่อนำศักยภาพของบุคลากรมาใช้อย่างเต็มที่ โดยสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับพันธกิจ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการของโรงเรียน

คำถาม: (6) ระบบปฏิบัติการ

6.1 โรงเรียนมีวิธีการออกแบบ จัดการ และปรับปรุงหลักสูตรและกระบวนการทำงานที่สำคัญอย่างไร

6.2 โรงเรียนมั่นใจได้อย่างไรว่ากระบวนการทำงานต่าง ๆ เป็นไปตามข้อกำหนดและมีมาตรฐาน

6.3 โรงเรียนมีวิธีการในการปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อเพิ่มการเรียนรู้ของนักเรียน ปรับปรุงหลักสูตร และผลการดำเนินการอย่างไร

6.4 กระบวนการจัดการเรียนของโรงเรียนมีสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ พันธกิจของโรงเรียน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ

คำถาม: (7) ค่านิยมหลัก: โรงเรียนมีค่านิยมหลักเหล่านี้หรือไม่ อย่างไร

(1) มุมมองเชิงระบบ

(2) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์

- (3) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้เรียน
- (4) การให้ความสำคัญกับคน
- (5) การเรียนรู้ระดับสถาบันและความคล่องตัว
- (6) การมุ่งเน้นความสำเร็จ
- (7) การจัดการเพื่อนวัตกรรม
- (8) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง
- (9) ความรับผิดชอบต่อสังคม
- (10) จริยธรรมและความโปร่งใส
- (11) การส่งมอบคุณค่าและผลลัพธ์



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

### ชุดที่ 3

#### แบบสัมภาษณ์

#### เรื่อง ผลลัพธ์จากการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติภายในโรงเรียน (สำหรับนักเรียน)

##### คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำวิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต เรื่อง “รูปแบบโรงเรียนที่เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี” โดยนางสาวกนกวรรณ รุ่งตาล นิสิตปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสอดคล้องระหว่างยุทธศาสตร์ชาติกับการบริหารจัดการของโรงเรียน เพื่อค้นหารูปแบบโรงเรียนที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี อันจะนำไปสู่การให้ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่รูปแบบที่เหมาะสมที่จะสามารถตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

แบบสัมภาษณ์นี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาผลลัพธ์จากการถ่ายทอดยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติภายในโรงเรียน โดยสอบถามความคิดเห็นจากนักเรียนที่มีต่อกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียน อันจะสะท้อนถึงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเอง เพื่อวัดระดับความสำเร็จหรือการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์การศึกษาแห่งชาติว่าการบริหารจัดการของโรงเรียนตอบสนองต่อเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ รวมถึงเพื่อศึกษาว่าการบริหารจัดการของโรงเรียนตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครองมากน้อยเพียงใด

##### คำถามสัมภาษณ์

1. กระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนตอบสนองต่อความต้องการของท่านมากน้อยเพียงใด
2. กระบวนการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนมีส่วนพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของท่านให้สามารถพัฒนาและเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องหรือไม่ อย่างไร
3. หลังจากผ่านกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียน ท่านมีความพร้อมที่จะเข้าสู่การศึกษาในระดับที่สูงขึ้น หรือมีความพร้อมที่จะเข้าสู่ตลาดแรงงานได้อย่างมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด
4. หลังจากผ่านกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียน ท่านมีความพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคศตวรรษที่ 21 มากขึ้นหรือไม่ อย่างไร
5. ทักษะและคุณลักษณะสำคัญที่ท่านได้รับจากกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียนมีอะไรบ้าง

6. ท่านจะนำทักษะและคุณลักษณะที่ได้รับจากกระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียน มาช่วยในการพัฒนาประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติได้หรือไม่ อย่างไร
7. ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนของโรงเรียน



บรรณานุกรม



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	กนกวรรณ รุ่งताल
วัน เดือน ปี เกิด	10 พฤษภาคม 2536
สถานที่เกิด	นครราชสีมา
วุฒิการศึกษา	สังคมวิทยาและมานุษยวิทยาบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ผลงานตีพิมพ์	กนกวรรณ รุ่งताल. 2558. “การสอนพิเศษ: ความจำเป็นที่ถูกรื้อสร้างขึ้นจาก โครงสร้างการศึกษา.” วารสารสังคมวิทยามานุษยวิทยา 34(1): 134-151
รางวัลที่ได้รับ	รางวัลพระราชทานเรียนดี ทุนภูมิพล

