



แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
(พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔)



## คำนำ

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มีเจตนารมณ์ที่จะมุ่งเน้นให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ของภารกิจภาครัฐ มีประสิทธิภาพ มีความคุ้มค่า และมีคุณธรรม สำนักงาน ก.พ. จึงได้ปรับแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการภายใต้การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ โดยการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ มาตรฐานการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และมีความสอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard of Success) ๕ มิติ ตามที่ ก.พ. กำหนด ได้แก่ มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Efficiency) มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life) เพื่อให้ส่วนราชการได้มีกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนองต่อภารกิจ เป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ และบุคลากรมีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม มีความพร้อมในการปฏิบัติงาน ตลอดจนผลการปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถวัดและประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

ประกอบกับสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดแนวทางให้ส่วนราชการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) หมวด ๒ การวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และหมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากรกำหนดให้ส่วนราชการจะต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ตระหนักถึงความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล และเพื่อเป็นการสนองตอบตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard of Success) ๕ มิติ และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) ขึ้น



(นายชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์)  
เลขาธิการสภาการศึกษา

## สารบัญ

		หน้า
คำนำ		
บทที่ ๑	บทนำ	๑ - ๔
บทที่ ๒	กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	๕ - ๒๑
บทที่ ๓	แนวคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๒ - ๓๒
บทที่ ๔	แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔	๓๓ - ๔๔
บทที่ ๕	แนวทางการติดตามและประเมินผล	๔๕ - ๔๖
ภาคผนวก ก	๑. คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ ๑๘๓/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙ ๒. คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ ๑๑๕/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๖๐ ๓. คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ ๑๔๓/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐	
ภาคผนวก ข	แบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงาน	

## สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ ๑	อัตรากำลังจำแนกตามประเภท	๑๐
ตารางที่ ๒	อัตรากำลังจำแนกตามการแบ่งส่วนราชการภายใน	๑๐

## สารบัญแผนภาพ

		หน้า
แผนภาพที่ ๑	โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	๙
แผนภาพที่ ๒	กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๗
แผนภาพที่ ๓	ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๒๙
แผนภาพที่ ๔	แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล	๓๑
แผนภาพที่ ๕	แผนที่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔	๓๒

## ๑. หลักการและเหตุผล

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑ มาตรา ๘ ได้กำหนดภารกิจของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน มาตรา ๑๓ ในฐานะผู้จัดการงานบุคคลของรัฐบาลให้สอดคล้องกับทิศทางการบริหารราชการและกระจายอำนาจการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐให้ส่วนราชการต้นสังกัดดำเนินการมากขึ้น โดยการจัดระเบียบการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนให้เป็นไปเพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ ความมีประสิทธิภาพและความคุ้มค่า ข้าราชการปฏิบัติราชการอย่างมีคุณภาพคุณธรรมและมีคุณภาพชีวิตที่ดี ตลอดจนดำเนินการกำกับดูแล ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือนในกระทรวงและกรม เพื่อรักษาความเป็นธรรมและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงส่งเสริมให้ส่วนราชการบริหารทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ ๕ มิติ คือ มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Efficiency) มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness) มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability) มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life) มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลแล้วติดตามตรวจสอบประเมินผลและจัดทำเป็นรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ โดยการกำหนดกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงาน ก.พ. ดังกล่าว มีส่วนในการส่งเสริมและสนับสนุนให้ส่วนราชการสามารถประเมินประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลได้เป็นระบบ และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ (Fundamental Level Version ๒) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์การได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการในระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผลดังนี้

๑. มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)

๒. กระบวนการ/ระบบเป็นที่เข้าใจยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในด้านนี้ (Deployment)

๓. องค์กรมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรม และมีการปรับปรุงกระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้น (Learning)

๔. กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญ ขององค์การที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

โดยมีแนวคิดหลักที่ใช้ในการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ ห้าประการ ดังนี้

๑) ความเป็นระบบ (Systematic) คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่างๆ ของส่วนราชการ ที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์การ

๒) ความยั่งยืน (Sustainable) คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการ นำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืน ของส่วนราชการ

๓) การวัดผลได้ (Measurable) คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุม ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุง และพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

๔) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การดำเนินการเพื่อตอบสนอง ต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถ สร้างความเข้มแข็งให้กับองค์การอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น

๕) นวัตกรรม (Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการ กระบวนการ และการปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำแนวคิดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘ มาเป็นกรอบในการจัดทำ โดยอาศัยค่านิยม หลัก (Core-Values) ๑๑ ประการ ได้แก่ ๑) การนำองค์กรอย่างมีวิสัยทัศน์ ๒) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้น ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประชาชน ๓) การเรียนรู้ขององค์กรและของระดับบุคคล ๔) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย ๕) ความสามารถในการปรับตัว ๖) การมุ่งเน้นอนาคต ๗) การสนับสนุน ให้เกิดนวัตกรรม ๘) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ๙) ความรับผิดชอบต่อสังคม ๑๐) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการ สร้างคุณค่า และ ๑๑) มุมมองในเชิงระบบ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ มีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. ลักษณะสำคัญขององค์การ

๒. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ มีประเด็นสำคัญในการบริหาร จัดการองค์การ ได้แก่ ๑) การนำองค์กร ๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ ๓) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ๔) การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ๕) การมุ่งเน้นบุคลากร ๖) การมุ่งเน้น ระบบปฏิบัติการ และ ๗) ผลลัพธ์ในการดำเนินการ โดยข้อ ๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้ ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ และข้อ ๕) การมุ่งเน้นบุคลากร กำหนดให้ส่วนราชการ จะต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมี ประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อภารกิจขององค์การ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จึงได้ดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ระยะ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔) กรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ มิติ ของสำนักงาน ก.พ. และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ ของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติโดยกำหนดเป้าประสงค์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายในการดำเนินการ พร้อมทั้งกำหนดแผนงาน/โครงการที่ต้องดำเนินการ โดยมุ่งหวังให้การปฏิบัติงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการสภาศึกษามีกำลังคนที่มีขีดความสามารถเหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรมีแรงจูงใจและปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และเพื่อเป็นการปรับบทบาทการทำงานด้านทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ขององค์การ และเป็นเครื่องมือสำหรับใช้ประเมินผลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่เป็นรูปธรรมต่อไป

## ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อวางแผนกำลังคนของ สกศ. ให้เหมาะสมกับสภาพ ภาระหน้าที่และบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

๒.๒ เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สกศ. (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) ตามแนวทาง HR Scorecard

๒.๓ เพื่อให้บุคลากรของ สกศ. มีขีดสมรรถนะและความสามารถที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนภารกิจในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน และที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

๒.๔ เพื่อประเมินและวิเคราะห์สถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของ สกศ.

๒.๕ เพื่อทบทวน ปรับปรุง และพัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

## ๓. ขอบเขตของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๓.๑ ตอบสนองวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔)

๓.๒ ตอบสนองต่อแนวทางการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตามแนวทาง HR Scorecard ของสำนักงาน ก.พ.

๓.๓ ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

๓.๔ ตอบสนองการพัฒนาสมรรถนะตามมาตรฐานและแนวทางการกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งข้าราชการพลเรือนของสำนักงาน ก.พ.

๓.๕ ตอบสนองต่อเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ ของสำนักงาน ก.พ.ร.

## ๔. กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สกศ. (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔)

๔.๑ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาบุคลากร สกศ.

๔.๒ แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร สกศ.

๔.๓ ทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของ สกศ.

๔.๔ ทบทวนข้อมูลพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand Analysis) การวิเคราะห์อุปทาน (Supply Analysis) และสรรหาเครื่องมือในการบริหารอัตรากำลังคนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



๔.๕ ประเมินสถานภาพและศักยภาพ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ความคาดหวังของผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทิศทางการทำงานในอนาคตของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจากมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิที่เคยเป็นกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรรมการสภาการศึกษา อดีตผู้บริหารองค์กรหลัก และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกอื่น

๔.๖ รับฟังความคิดเห็นจากบุคลากร สกศ.

๔.๗ คณะทำงานจัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สกศ. (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔)

๔.๘ เสนอร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สกศ. (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) ต่อคณะกรรมการบริหารและพัฒนาบุคลากร สกศ. พิจารณาให้ความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๔.๙ ปรับปรุงร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สกศ. (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔)

๔.๑๐ เสนอแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สกศ. (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) ต่อผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ

๔.๑๑ ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรของ สกศ. ทราบ ผ่านช่องทางการสื่อสารต่างๆ

๔.๑๒ ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔)

๔.๑๓ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔)

๔.๑๔ ทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔)

## ๕. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

๕.๑ ทำให้ทราบถึงปัญหา/อุปสรรคในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ สกศ.

๕.๒ บุคลากรของ สกศ. มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลของ สกศ.

๕.๓ มีแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง มีความโปร่งใส เป็นธรรมและสามารถตรวจสอบได้

๕.๔ มีการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลด้านบุคลากร ด้านงบประมาณ และด้านการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

๕.๕ ผู้บริหารมีเครื่องมือในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความชัดเจน ถูกต้อง เป็นระบบและต่อเนื่อง

## บทที่ ๒

กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล  
ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

## กระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สกศ. (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔)

ในการดำเนินการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้มีการทบทวนข้อมูลพื้นฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) การวิเคราะห์อุปสงค์ (Demand Analysis) การวิเคราะห์อุปทาน (Supply Analysis) และสรรหาเครื่องมือในการบริหารอัตรากำลังคนทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการประเมินสถานภาพและศักยภาพสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทิศทางการทำงานในอนาคตของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจากมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิที่เคยเป็นกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรรมการสภาการศึกษา อดีตผู้บริหารองค์กรหลัก ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกและบุคลากร สกศ. เพื่อจัดทำร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สกศ. (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) เสนอต่อผู้บริหารสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาพิจารณาให้ความเห็นชอบ พร้อมประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรของ สกศ. ทราบ ผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ เพื่อดำเนินการตามแผน

## ๑. ศึกษายุทธศาสตร์ อำนาจหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการพัฒนานโยบาย แผน และมาตรฐานด้านการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา เพิ่มโอกาสทางการศึกษา และการเรียนรู้ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ส่งเสริมการวิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษา และเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน ประเมินผลการพัฒนาการศึกษาของประเทศ ตลอดจนพัฒนากฎหมาย ให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง รวมถึงสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างซับซ้อนและรวดเร็วทั้งภายใน และภายนอกประเทศ สามารถผลักดันยุทธศาสตร์เชิงรุกและสนับสนุนกระบวนการบูรณาการในการทำงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในการพัฒนาการศึกษาของประเทศ เพื่อให้คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ

ตามกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๖

ข้อ ๑ ให้สำนักงานเลขาธิการสภาศึกษามีภารกิจเกี่ยวกับการเสนอแนะนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬากับการศึกษาทุกระดับ การเสนอแนะนโยบายและแผนสนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา และประเมินผลการจัดการศึกษา โดยให้มีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

(๑) จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรมและกีฬากับการศึกษาทุกระดับ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะนโยบายและแผนในการสนับสนุนทรัพยากรด้านการศึกษาของชาติ

- (๒) ประสานการจัดทำข้อเสนอนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษาของชาติ
- (๓) วิจัยและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และภูมิปัญญาของชาติ ตลอดจนการรวบรวมและพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการพัฒนานโยบายและแผนการศึกษาของชาติ
- (๔) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ
- (๕) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็นหรือคำแนะนำในเรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- (๖) ปฏิบัติงานอื่นใดที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสภาการศึกษา และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา หรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

## ๒. วิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

### ๒.๑ วิสัยทัศน์ (Vision)

“สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นองค์กรนำขับเคลื่อนการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันสู่เวทีโลก”

### ๒.๒ พันธกิจ (Mission)

- ๑) จัดทำและขับเคลื่อนนโยบาย แผน และมาตรฐานด้านการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา รวมทั้งส่งเสริมความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษา และการมีงานทำ
- ๒) ดำเนินงานวิจัย และส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยเพื่อจัดทำและพัฒนานโยบาย แผน และมาตรฐานด้านการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ
- ๓) ดำเนินงานติดตาม ประเมินผล และพัฒนาระบบประเมินผลด้านการจัดการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๔) ดำเนินงานเกี่ยวกับกฎหมายด้านการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๕) สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำและขับเคลื่อนด้านการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๖) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร โดยใช้หลักธรรมาภิบาล

### ๒.๓ ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- ๑) จัดทำนโยบาย แผน มาตรฐานการศึกษา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบมีส่วนร่วม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นกรอบการดำเนินงาน
- ๒) สร้างความเข้มแข็งด้านการวิจัยและพัฒนาการศึกษาและทรัพยากรมนุษย์
- ๓) พัฒนาระบบประเมินผลการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ
- ๔) สร้างการมีส่วนร่วมของภาคีเครือข่ายการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- ๕) พัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

## ๒.๔ ค่านิยมองค์กร (Value)

- OEC = พันธะผูกพัน มุ่งมั่นความเป็นเลิศ เชิดชูพลังความร่วมมือ
- O = Obligation หมายถึง พันธะผูกพันในการจัดทำและขับเคลื่อนนโยบายด้านการศึกษา
- E = Excellence หมายถึง การมุ่งมั่น ทุ่มเท และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างเสริมความเป็นเลิศในองค์ความรู้ด้านการศึกษา
- C = Collaboration หมายถึง การทำงานแบบรวมพลังความร่วมมือเชิงรุก จากทุกภาคส่วนด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ

## ๒.๕ วัฒนธรรมองค์กร

- ๑) มุ่งมั่นพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องโดยใช้ทักษะด้านการวิจัยเป็นฐาน
- ๒) สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง และร่วมแรงร่วมใจกันทำงานด้วยความรู้สึกเป็นเจ้าของ
- ๓) ทำงานทุกอย่างให้ถูกต้องตั้งแต่เริ่มแรกโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

## ๒.๖ เป้าประสงค์ (Goal)

- ๑) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีทิศทางการจัดการศึกษาที่ชัดเจน นำสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม
- ๒) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษามีงานวิจัยและพัฒนาที่มีคุณภาพสูงสำหรับนำไปใช้ในการพัฒนานโยบาย แผน มาตรฐาน
- ๓) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษามีคลังข้อมูลผลการวิจัย ประเมิน รวมทั้งสถิติทางการศึกษาและทรัพยากรมนุษย์ทั้งของประเทศไทยและต่างประเทศ ครบถ้วน ทันสมัย ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ระดับ และประเภทการศึกษา
- ๔) มีการประกาศใช้กฎหมายด้านการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาในภาพรวม
- ๕) สมัชชาการศึกษาจังหวัดและภาคีเครือข่ายด้านการศึกษาและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ เข้มแข็ง และยั่งยืนทั่วประเทศ
- ๖) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษามีระบบบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล
- ๗) บุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษามีขวัญกำลังใจ มีความก้าวหน้า และมั่นคงในการทำงาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะที่เป็นเลิศในการปฏิบัติราชการ

## ๓. โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังคน

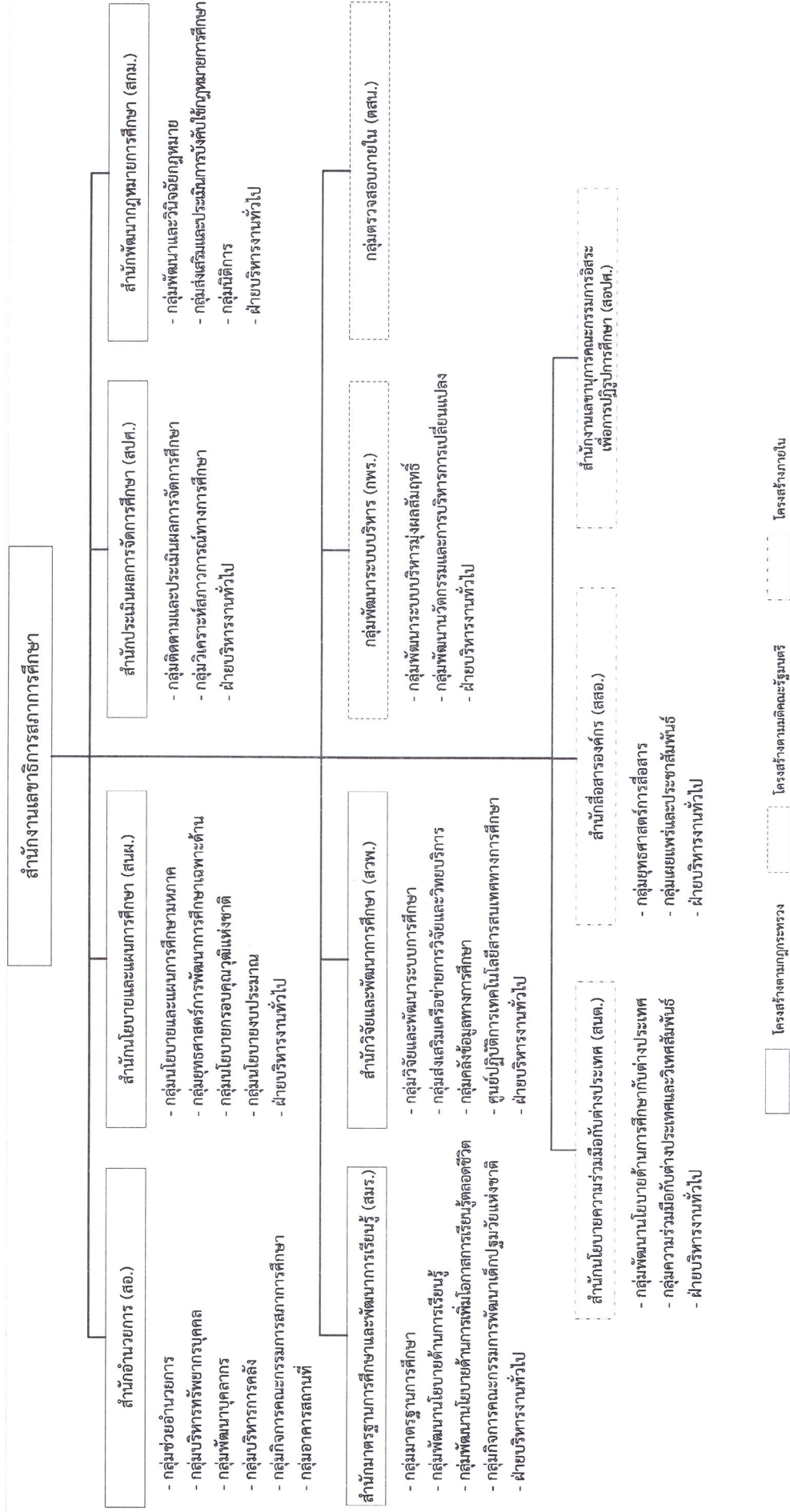
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ ตามมาตรา ๑๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.๒๕๔๖ กำหนดให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา แบ่งส่วนราชการเป็น ๖ สำนัก ได้แก่

- (๑) สำนักอำนวยการ (สอ.)
- (๒) สำนักนโยบายและแผนการศึกษา (สนผ.)
- (๓) สำนักประเมินผลการจัดการศึกษา (สพศ.)
- (๔) สำนักพัฒนากฎหมายการศึกษา (สกม.)
- (๕) สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ (สมร.)
- (๖) สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา (สวพ.)

และเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามภารกิจ จึงปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ตามคำสั่งสำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา ที่ ๑๒๙/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๖๐ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในของสำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา โดยแบ่งส่วนราชการเป็น ๘ สำนัก ๒ กลุ่ม และ ๑ สำนักงาน ดังนี้

- (๑) สำนักอำนวยการ (สอ.)
- (๒) สำนักนโยบายและแผนการศึกษา (สนผ.)
- (๓) สำนักประเมินผลการจัดการศึกษา (สปศ.)
- (๔) สำนักพัฒนากฎหมายการศึกษา (สกม.)
- (๕) สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ (สมร.)
- (๖) สำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา (สวพ.)
- (๗) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.)
- (๘) กลุ่มตรวจสอบภายใน (ตสน.)
- (๙) สำนักนโยบายความร่วมมือกับต่างประเทศ (สนต.)
- (๑๐) สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.)
- (๑๑) สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (สอปศ.)

## แผนภาพที่ ๑ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา



โครงสร้างตามกฎกระทรวง    
  โครงสร้างตามมติคณะรัฐมนตรี    
  โครงสร้างภายใน

#### ๔. อัตรากำลังสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

อัตรากำลังสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ข้อมูล ณ วันที่ ๑ พฤศจิกายน ๒๕๖๐ มีจำนวนทั้งหมด ๑๙๕ คน จำแนกเป็นข้าราชการ จำนวน ๑๘๐ คน และลูกจ้างประจำ จำนวน ๑๕ คน

ตารางที่ ๑ อัตรากำลังสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จำแนกตามประเภท

ประเภท/ระดับ	รวม	ร้อยละ
<b>บริหาร</b>		
สูง	๓	๑.๕๔
ต้น	๑	๐.๕๑
<b>อำนวยการ</b>		
สูง	๔	๒.๐๕
<b>วิชาการ</b>		
ทรงคุณวุฒิ	๑	๐.๕๑
เชี่ยวชาญ	๐	๐.๐๐
ชำนาญการพิเศษ	๓๙	๒๐.๐๐
ชำนาญการ	๕๕	๒๘.๒๑
ปฏิบัติการ	๕๕	๒๘.๒๑
<b>ทั่วไป</b>		
ชำนาญงาน	๘	๔.๑๐
ปฏิบัติงาน	๑๔	๗.๑๘
<b>ลูกจ้างประจำ</b>	<b>๑๕</b>	<b>๗.๖๙</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>๑๙๕</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>

ตารางที่ ๒ อัตรากำลังข้าราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จำแนกตามการแบ่งส่วนราชการภายใน

การแบ่งส่วนราชการภายใน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา</b>	<b>๑๘๐</b>	<b>๑๐๐.๐๐</b>
ส่วนกลาง	๕	๒.๗๘
สำนักอำนวยการ (สอ.)	๔๑	๒๒.๗๘
สำนักนโยบายและแผนการศึกษา (สนผ.)	๒๙	๑๖.๑๑
สำนักประเมินผลการจัดการศึกษา (สปศ.)	๑๕	๘.๓๓
สำนักพัฒนากฎหมายการศึกษา (สกม.)	๑๓	๗.๒๒
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้ (สมร.)	๒๘	๑๕.๕๖
สำนักวิจัยและพัฒนาระบบการศึกษา (สวพ.)	๒๐	๑๑.๑๑
กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.)	๘	๔.๔๔
กลุ่มตรวจสอบภายใน (ตสน.)	๒	๑.๑๑
สำนักนโยบายความร่วมมือกับต่างประเทศ (สนต.)	๖	๓.๓๓
สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.)	๘	๔.๔๔
สำนักงานเลขานุการคณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (สอปป.)	๕	๒.๗๘

## ๕. การประเมินและวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันด้านทรัพยากรบุคคล

จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพปัจจุบันด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพองค์กรทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และผลการดำเนินงานขององค์กรที่คาดหวัง สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาตระหนักถึงสภาพปัญหาทางด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ยังคงจำเป็นต้องมีการขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จากการดำเนินการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ผ่านมา เพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เป็นปัญหาและอุปสรรคด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคลในปัจจุบัน ให้ก้าวไปสู่การพัฒนาเพื่อบรรลุเป้าหมายที่องค์กรต้องการในอนาคต ดังนั้น ในปี พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้พิจารณาและทบทวนข้อมูลในแผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔) เกี่ยวกับสถานภาพปัจจุบันของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา นโยบาย แผนและยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากเอกสาร/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT – Analysis) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ซึ่งได้มีการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติการในเบื้องต้น จากการประชุมเชิงปฏิบัติการและระดมความคิดเห็นจากผู้อำนวยการสำนัก/กลุ่ม ผู้อำนวยการกลุ่มงาน และผู้แทนของทุกสำนักเพื่อกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ในงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลใหม่ โดยมุ่งเน้นให้ “ทรัพยากรบุคคล” เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญในการพัฒนาองค์กรไปสู่ทิศทางที่ต้องการ และบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ขององค์กร ดังนี้

### ๕.๑ สถานภาพและศักยภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

สถานภาพและศักยภาพด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในปัจจุบันสถานภาพและศักยภาพ มีดังนี้

๑) การพัฒนาศักยภาพด้านวิชาการของบุคลากรยังไม่เป็นระบบเท่าที่ควร บุคลากรต้องทำงานเชิงธุรการมากกว่างานวิชาการ งานวิชาการจำนวนมากถูกดำเนินการโดยผู้เชี่ยวชาญภายนอก บุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากลายเป็นผู้ประสานงาน ทำให้ความสามารถทางวิชาการของบุคลากรอ่อนแอลง และเป็นจุดเสี่ยงที่บุคลากรจะขาดทักษะและประสบการณ์ในการทำงานวิชาการ

๒) ขาดการจัดการองค์ความรู้เนื่องจากการขาดช่วงกำลังคนรุ่นต่อรุ่น โดยในอนาคตอันใกล้ไม่เกิน ๑๐ ปี บุคลากรระดับบริหาร อำนวยการ และชำนาญการพิเศษส่วนใหญ่จะเกษียณอายุราชการ ซึ่งจะส่งผลให้เหลือคนรุ่นใหม่ที่จะอาจจะยังไม่มีประสบการณ์เพียงพอ

### ๕.๒ ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจากผลการวิจัยเรื่อง รูปแบบและการบริหารโดยองค์คณะบุคคลเพื่อกำหนดนโยบาย แผน ยุทธศาสตร์เชิงรุกด้านการศึกษาของประเทศ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาพบว่า ปัจจุบันความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังคงเดิม แต่มีการกำหนดลักษณะผลผลิตที่ต้องการได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้

#### ๑) ด้านบทบาทหน้าที่

(๑) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาต้องมีความเข้มแข็งและสามารถชี้นำทิศทางการศึกษาได้มากกว่าที่เป็นอยู่ ต้องทำงานเชิงรุก เชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น คือ ต้องคิดเชิงกลยุทธ์ ทำงานอย่างมียุทธศาสตร์และขับเคลื่อนงานมากขึ้น โดยเฉพาะการนำเสนอวาระที่มีความสำคัญและเป็นเรื่องระดับชาติ

(๒) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาควรให้ความสำคัญกับหลักการความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นนอกเหนือจากภาครัฐ และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนมากยิ่งขึ้น



## ๒) ด้านเนื้อหาสาระของนโยบาย วิจัย และงานประเมินผล

(๑) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาต้องทำงานระดับมหภาค หรือยุทธศาสตร์ระดับชาติที่มีผลกระทบสูง โดยศึกษาเชิงลึกและทำให้ชัดเจน ไม่ทำเรื่องที่เป็นระดับจุลภาค

(๒) ข้อเสนอแนะนโยบายที่พัฒนาขึ้น ควรครอบคลุมนโยบายรัฐบาลและแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทันสมัยสอดคล้องกับสถานการณ์ มีข้อมูลรองรับ เข้าใจง่าย เชื่อถือได้และชัดเจน นำสู่การปฏิบัติได้จริง

(๓) ในการพัฒนานโยบาย สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาควรทำการวิจัยแบบต่อเนื่องระยะยาว (Longitudinal Study) มีฐานข้อมูลประกอบการตัดสินใจ มีการกำหนดตัวชี้วัดในทุกนโยบาย เพื่อใช้ในการประเมินผล และติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

(๔) ควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการนำนโยบาย และแผนสู่การปฏิบัติ

## ๓) ด้านการบริหารจัดการ

(๑) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไม่ควรมีบทบาทเป็นเพียงเลขานุการสภาการศึกษาเท่านั้น แต่ควรทำงานเชิงยุทธศาสตร์ เชิงรุก และต้องปรับปรุงการทำงานให้มีอิสระ คล่องตัว รวดเร็วฉับไว

(๒) ควรมีกองหรือวิธีการทำงาน บริหารการประชุมสภาการศึกษาให้กรรมการมีส่วนร่วมมากขึ้น เพื่อดึงความรู้ความสามารถของกรรมการมาช่วยงานมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

(๓) ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรให้ทำงานได้เต็มตามศักยภาพ เพิ่มความสามารถในการริเริ่มสร้างสรรค์ให้สามารถทำงานเชิงยุทธศาสตร์ได้มากขึ้น และส่งเสริมให้บุคลากรทำงานได้เต็มตามศักยภาพ

(๔) ควรส่งเสริมบุคลากรให้มีโอกาสก้าวหน้าในงาน เพื่อรักษาคนที่มีศักยภาพให้อยู่ในองค์กรต่อไป รวมทั้งหาแนวทางดึงคนที่มีศักยภาพเข้ามาทำงาน

## ๕.๓ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม (SWOT - Analysis) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมครั้งนี้นอกจากจะใช้หลักการ 7S ของ The McKinsey<sup>๑</sup> ที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดที่ใช้พิจารณาและวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร และ PEST Analysis<sup>๒</sup> ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มและวิเคราะห์ภาพรวมในอนาคต ซึ่งอาศัยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกต่างๆ เช่น Political, Economic, Social – Cultural และ Technological แล้ว ยังวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ๔ ด้าน คือ ๑) ด้านกระบวนการทำงานตามกรอบภารกิจ ๒) ด้านการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ ๓) ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติการ และขีดความสามารถของบุคลากร ดังนี้

## ๑) การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strengths) – จุดอ่อน (Weaknesses)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานภายใต้กรอบภารกิจ	
<p>(๑) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาดำเนินภารกิจด้านการพัฒนานโยบาย แผน มาตรฐาน วิจัย ประเมิน และการให้ความเห็นทางกฎหมาย โดยมีกฎหมายรองรับ</p> <p>(๒) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้รับความร่วมมือจากภาคีเครือข่ายผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ทุกสาขามาเป็นที่ปรึกษา ทำให้บุคลากรของสำนักงานฯ มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาความสามารถทางวิชาการ</p> <p>(๓) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research based) ในการทำงาน ทำให้การจัดทำข้อเสนอแนะนโยบายและแผนการศึกษามีความเชื่อถือได้</p> <p>(๔) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาใช้กระบวนการทำงานแบบนักวิชาการและใช้หลักวิชาการ</p>	<p>(๑) สำนักงานเลขาธิการสภาศึกษามีบทบาทในการจัดทำนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา แต่ไม่มีอำนาจสั่งการให้หน่วยงานอื่นทั้งในและนอกกระทรวงศึกษาธิการนำไปปฏิบัติได้</p> <p>(๒) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาทำงานแบบตั้งรับมากเกินไป</p> <p>(๓) การทำงานของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไร้ทิศทาง</p> <p>(๔) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาขาดกระบวนการจัดการความรู้ที่เป็นระบบอย่างชัดเจน</p>

<sup>๑</sup>เอกกมล เอี่ยมศรี. (๒๕๕๔). PEST Analysis การทำความเข้าใจ “ภาพรวม” ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง. New Management Forum., เข้าถึงได้จาก

<http://eiamsri.wordpress.com/2011/06/03/pest-analysis>

<sup>๒</sup>(๒๕๕๔). กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework). สาขาวิชาสถิติประยุกต์., มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, เข้าถึงได้จาก

<http://www.stat.rmutt.ac.th/15>

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<b>ปัจจัยด้านการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ</b>	
(๑) ผลงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีความน่าเชื่อถือ สังคมยอมรับได้ เพราะมีการดำเนินงานที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ ใช้การวิจัยเป็นฐาน (Research based)	(๑) การทำงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ไม่สามารถให้คำตอบต่อประเด็นปัญหาเร่งด่วนได้ทันเวลา
(๒) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ตามกฎหมายในการจัดทำนโยบายและแผนการศึกษา	(๒) การที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรหลักองค์กรหนึ่งของกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีสถานะเท่ากันกับอีก ๔ องค์กรหลัก ทำให้ไม่มีใครฟังความเห็นของ สกศ.
(๓) การทำงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน ทำให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทันเวลา	(๓) งานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ไม่ส่งผลโดยตรงต่อผู้รับบริการ
(๔) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นองค์กรที่มีอิสระทางวิชาการสูง มีภาพลักษณ์ที่ดี และสังคมให้การยอมรับ	(๔) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไม่มีหน่วยงานเครือข่ายในระดับจังหวัดและต่างประเทศ ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างเครือข่ายเพื่อการขับเคลื่อนนโยบายและแผน
<b>ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติการ</b>	
(๑) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีระบบกลั่นกรองคุณภาพผลผลิตทุกขั้นตอน ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิ คณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงาน รวมถึงการประชุมระดมความคิดเห็น และประชาพิจารณ์ เป็นต้น	(๑) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างสำนัก/กลุ่ม รวมถึงการกำหนดแผนงาน/โครงการรายปี
(๒) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีความพร้อมด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และวัสดุอุปกรณ์ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน มีการจัดระบบความปลอดภัยที่ดีขึ้น รวมทั้งมีการติดตั้งกล้องวงจรปิดทำให้ข้าราชการรู้สึกปลอดภัย	(๒) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติงานยังไม่เข้มแข็งเพียงพอ เช่น ระบบสารบรรณ /การเงิน/ ระบบติดตามงาน/ระบบจัดซื้อจัดจ้าง/ระบบบริหารงานบุคคล
(๓) การ Rotate ทำให้เกิดการเรียนรู้งานอย่างหลากหลาย	(๓) การ Rotate คนบ่อยทำให้ไม่สามารถสร้างความเชี่ยวชาญให้กับบุคลากรได้
(๔) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีกระบวนการทำงานที่มีความโปร่งใส	(๔) ความไม่มั่นคงของโครงสร้างองค์กร การปรับเปลี่ยนบ่อยทำให้การทำงานไม่มีทิศทาง
(๕) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นองค์กรขนาดเล็ก ทำให้มีความยืดหยุ่นในการปรับโครงสร้าง	(๕) โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในไม่สอดคล้องกับภารกิจและจำนวนบุคลากร

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
<b>ปัจจัยด้านขีดความสามารถของบุคลากร</b>	
<p>(๑) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่มีบุคลากรที่มีวุฒิการศึกษาค่อนข้างสูง ทำให้มีความรู้ความสามารถทางด้านวิชาการและทำงานอย่างมืออาชีพ ด้วยความรับผิดชอบสูง</p> <p>(๒) บุคลากรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ด้วยความมุ่งมั่น ตั้งใจสูง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>(๓) บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้</p> <p>(๔) บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความมุ่งมั่น พยายาม และมุ่งมั่นให้งานบรรลุเป้าหมายด้วยความรัก และผูกพันต่อองค์กร บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน</p>	<p>(๑) การปรับเปลี่ยนผู้บริหารระดับสูง ส่งผลถึงนโยบายด้านบุคลากร</p> <p>(๒) ผู้บริหารระดับต้นขาดประสบการณ์ความเป็นผู้นำ ขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และสอดคล้องกับความจำเป็น ทำให้ข้าราชการจำนวนมากไม่ได้รับการพัฒนา ทั้งก่อนเข้าสู่ตำแหน่งและระหว่างอยู่ในตำแหน่ง ขาดแผนการสร้างความรู้ความก้าวหน้าชัดเจน ขาดการเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำและความสามารถด้านวิชาการ นอกจากนี้ การคัดเลือกบุคลากรไปอบรมไม่เหมาะสม ไม่เป็นธรรม</p> <p>(๓) ขาดการถ่ายทอดประสบการณ์การทำงานระหว่างรุ่น ทำให้บุคลากรรุ่นหลังขาดทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีภาระงานมาก เกิดช่องว่างระหว่างช่วงวัย ในการถ่ายทอดองค์ความรู้แก่คนรุ่นใหม่</p>

## ๒) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โอกาส (Opportunities) – อุปสรรค (Threat)

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threat)
<b>ปัจจัยด้านกระบวนการทำงานภายใต้กรอบภารกิจ</b>	
<p>(๑) ผู้นำประเทศเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการศึกษา พร้อมทั้งกำหนดนโยบาย และทิศทาง การปฏิรูปการศึกษาไว้ในรัฐธรรมนูญ</p> <p>(๒) การดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่มีกฎหมายรองรับ ทั้งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา</p>	<p>(๑) การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองบ่อยครั้งส่งผลถึงนโยบายด้านการศึกษาขาดความต่อเนื่องรวมถึงนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ด้วย ซึ่งส่งผลถึงบทบาทการทำงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา</p> <p>(๒) มีกฎหมายบางฉบับ/มาตรา ที่เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาการศึกษา</p>

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threat)
(๓) การมีส่วนร่วมของผู้เชี่ยวชาญทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นแหล่งรวมองค์ความรู้และวิทยาการใหม่ๆ	(๓) บทบาทและภารกิจของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ปรับเปลี่ยนไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม (ระบบราชการปรับเปลี่ยนช้า ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง)
<b>ปัจจัยด้านการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ</b>	
<p>(๑) เป็นช่วงจังหวะของการจัดทำรัฐธรรมนูญฉบับใหม่ ซึ่งสังคมคาดหวังว่าการศึกษาจะเป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาสังคม</p> <p>(๒) เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ก้าวหน้าทันสมัยเป็นโอกาสให้เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสังคมในรูปแบบใหม่</p> <p>(๓) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการให้ความสำคัญและได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานสำคัญและเร่งด่วน</p> <p>(๔) สถานการณ์ทางการศึกษาในสังคมที่คนมองว่าล้มเหลว ทำให้ประชาชนมองว่าสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นหน่วยงานเดียวที่เป็นความหวังในการแก้ปัญหาทางการศึกษา</p>	<p>(๑) การเปลี่ยนแปลงด้านการเมือง นโยบายรัฐบาลและอื่นๆ (ผู้บริหาร) ส่งผลต่อการทำงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา</p> <p>(๒) การถูกลดความสำคัญจากผู้นำ/ผู้บริหารประเทศเนื่องจากไม่เห็นผลงานที่เป็นรูปธรรม</p> <p>(๓) ความพร้อมของส่วนกลางกับท้องถิ่นไม่เท่าเทียมกัน เช่น ด้านวิชาการ กระแสสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว</p> <p>(๔) ความแตกต่างทางเศรษฐกิจ สังคม ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรมในแต่ละพื้นที่</p>
<b>ปัจจัยด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติการ</b>	
<p>(๑) การปรับโครงสร้างกระทรวงศึกษาธิการ โดยให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาแยกออกจากกระทรวงศึกษาธิการ จะทำให้มีอิสระทางวิชาการมากขึ้น เช่น การทำนโยบายสะท้อนผลการประเมินคุณภาพการศึกษาอย่างแท้จริง</p> <p>(๒) ความร่วมมือจากเครือข่ายภายนอกองค์กร เช่น ผู้ทรงคุณวุฒิ หน่วยงานภาครัฐ เอกชน นานาชาติ</p> <p>(๓) ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สามารถนำไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>(๔) สื่อสารมวลชน/สื่อสังคมออนไลน์ ช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจให้คนในสังคม และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีต่อองค์กร</p>	<p>(๑) การแทรกแซงทางการเมือง ทำให้การปฏิบัติงานมีความยุ่งยาก ขาดอิสระในการตัดสินใจ งานไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด/การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูง</p> <p>(๒) ขาดการบูรณาการการทำงานของหน่วยงานราชการอื่น เช่น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สำนักงาน ก.พ.) สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) สำนักงานงบประมาณ กรมบัญชีกลาง เป็นต้น</p> <p>(๓) การเมืองไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>(๔) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการไม่เห็นความสำคัญขององค์กร</p>

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threat)
	(๕) นโยบายการเมืองหวังผลเฉพาะหน้า ไม่นำแผนที่มีอยู่มาปฏิบัติ
<b>ปัจจัยด้านขีดความสามารถของบุคลากร</b>	
(๑) นโยบายรัฐบาลทำให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง	๑) บุคลากรมีความรู้ไม่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและเทคโนโลยี
(๒) ความคาดหวังจากสังคมทำให้บุคลากรต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง	
(๓) การบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงานทำให้บุคลากรมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้	

#### ๕.๔ ผลการประเมินด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

จากการประเมินความมีคุณธรรมและความโปร่งใสในการทำงานของบุคลากร สกศ. ๖ ด้าน ได้แก่ ความมีคุณธรรมและความโปร่งใสในวัฒนธรรมองค์กร การต่อต้านการทุจริต การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ ความเป็นธรรมในการมอบหมายงาน และการปรับปรุงระดับคุณธรรมภายในองค์กร โดยบุคลากรของ สกศ. และบุคคลภายนอกที่มาติดต่อกันด้วย สรุปผลการประเมินได้ดังนี้

##### ผลการประเมินโดยบุคลากรของ สกศ.

๑) วัฒนธรรมองค์กร พบว่า บุคลากร สกศ. ส่วนใหญ่ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม มีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์สุจริต เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง ให้บริการข้าราชการอย่างถูกต้อง ครบถ้วน รวดเร็ว ปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพของตน หรือกล่าวโดยสรุปว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรม จริยธรรมและความโปร่งใสอยู่ในระดับค่อนข้างดี

๒) การต่อต้านการทุจริต พบว่า สกศ. ขาดการประชาสัมพันธ์เรื่องการป้องกันและปราบปรามการทุจริต รวมถึงการให้ความรู้เรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน ไม่มีการพัฒนาเครือข่ายกับภาคส่วนต่างๆ เพื่อป้องกันการทุจริต แม้ว่าจะมีกลุ่มงานตรวจสอบภายในที่มีอิสระในการทำงานค่อนข้างมาก แต่ไม่สามารถนำผลการประเมินการตรวจสอบภายในไปปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและป้องกันการทุจริตได้ นอกจากนี้ ยังไม่สามารถติดตาม ตรวจสอบผู้กระทำการทุจริตและไม่มีกระบวนการที่เหมาะสมในการลงโทษผู้กระทำการทุจริต ส่งผลให้มีบุคลากรบางส่วนใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่เหมาะสม

๓) การบริหารงานบุคคล พบว่า การดำเนินงานบริหารทรัพยากรบุคคลของ สกศ. ยังมีปัญหาค่อนข้างมาก บุคลากรส่วนใหญ่ไม่ค่อยพึงพอใจกับสภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง ค่าตอบแทน การพิจารณาความดีความชอบ การคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน การให้ทุนการศึกษา การวางระบบความก้าวหน้าในอาชีพ การรักษาบุคลากร และที่สำคัญคือ บุคลากรไม่มีความผูกพันกับหน่วยงานเท่าที่ควร จึงขอโอนไปทำงานหน่วยงานอื่นมาโดยตลอดหากมีข้อเสนอที่ดีกว่า ส่วนในเรื่อง การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง บุคลากรของ สกศ. มีความเห็นในเชิงบวกและค่อนข้างมีความพึงพอใจว่า สกศ. ไม่มีระบบอุปถัมภ์ หรือมีแต่ค่อนข้างน้อย

๔) การบริหารงบประมาณ พบว่า บุคลากร สกศ. มีการบริหารงบประมาณที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งคำนึงถึงความคุ้มค่าและประหยัด มีการเบิกจ่ายงบประมาณที่ผิดวัตถุประสงค์ค่อนข้างน้อย

๕) ความเป็นธรรมในการมอบหมายงาน พบว่า บุคลากร สกศ. ยังมีอิสระค่อนข้างน้อยในการรับหรือไม่รับงาน ทั้งในเรื่องของการปฏิบัติตามภารกิจหน้าที่ การเสนอความคิดเห็นที่แตกต่าง การรับคำสั่งที่ไม่เป็นธรรม การมอบหมายงานโดยไม่คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ การมอบหมายงานนอกราชการ ผลกระทบจากการไม่ปฏิบัติตามงานที่มอบหมาย รวมถึงการรายงานผลการดำเนินงานและความคาดหวังของหัวหน้างาน แต่ในเรื่องของการรับทราบถึงภารกิจและความรับผิดชอบในหน้าที่ บุคลากรส่วนใหญ่รับทราบและรับผิดชอบในหน้าที่อย่างชัดเจน

๖) การปรับปรุงระดับคุณธรรมภายในองค์กร พบว่า ผู้บริหารมีความพยายามต่อต้านการทุจริตในเชิงรุกที่จะสร้างกลไกหรือแรงจูงใจในการต่อต้านการทุจริตภายใน สกศ. ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดการปรับปรุงระดับคุณธรรม จริยธรรมภายในหน่วยงาน รวมทั้งการสร้างตัวอย่างและเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องคุณธรรม จริยธรรมในการให้บริการภาครัฐ และจรรยาบรรณสำหรับบุคลากร

### สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาควรดำเนินการปรับปรุงและแก้ไข ดังนี้

ประเด็นปัญหา	แนวทาง/วิธีการปรับปรุงและแก้ไข
๑) แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต และการต่อต้านการทุจริตในองค์กร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประชาสัมพันธ์แผนปฏิบัติการด้านการป้องกันและปราบปรามการทุจริต</li> <li>• จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน</li> <li>• เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปรับปรุง/พัฒนานโยบาย และกระบวนการจัดการผลประโยชน์ทับซ้อน</li> <li>• ให้ความรู้ตามคู่มือหรือประมวลจริยธรรมเกี่ยวกับการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อนแก่บุคลากร</li> <li>• ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือระเบียบเพื่อป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน</li> <li>• กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานในการตรวจสอบบุคลากรในหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องกับผู้เสนองานในการจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>• จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน และตามระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งข้อเสนอแนะ</li> <li>• นำข้อเสนอแนะจากรายงานผลปฏิบัติงานไปปรับปรุงระบบการปฏิบัติงาน</li> </ul>

ประเด็นปัญหา	แนวทาง/วิธีการปรับปรุงและแก้ไข
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การสร้างเครือข่ายของบุคลากรในหน่วยงานเพื่อการบริหารงานที่โปร่งใส รวมทั้งจัดกิจกรรมที่แสดงถึงความพยายามที่จะปรับปรุงการบริหารงานของหน่วยงานให้มีความโปร่งใсыิ่งขึ้น</li> </ul>
๒) ระบบตรวจสอบภายใน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปรับปรุงและพัฒนาระบบตรวจสอบภายในให้มีประสิทธิภาพ</li> <li>• นำผลปรับปรุงและพัฒนาระบบตรวจสอบภายในไปปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สามารถป้องกันการทุจริตได้</li> <li>• มีกระบวนการติดตามและประเมินผลที่มีความชัดเจนและครอบคลุมในทุกด้าน</li> <li>• กำหนดแนวทางและวิธีการในการลงโทษผู้กระทำการทุจริต</li> <li>• การพัฒนาเครือข่ายและสร้างความร่วมมือกับทุกภาคส่วน</li> </ul>
๓) การบริหารงานบุคคล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการที่เหมาะสมในการคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน และการให้ทุนการศึกษา</li> <li>• การวิเคราะห์คุณค่าและความคุ้มค่าของการดำเนินกิจกรรม</li> <li>• กำหนดแนวทางและวิธีการที่เหมาะสมในการรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ</li> </ul>
๔) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดทำรายงานการวิเคราะห์ผลการจัดซื้อจัดจ้างประจำปีงบประมาณ โดยกำหนดค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด ดังนี้             <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) ร้อยละของจำนวนโครงการจำแนกตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ</li> <li>๒) ร้อยละของจำนวนงบประมาณจำแนกตามวิธีการจัดซื้อจัดจ้าง ประจำปีงบประมาณ</li> </ol> </li> </ul>
๕) มาตรฐานการปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดหลักเกณฑ์ แนวทาง หรือคู่มือกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานตามภารกิจหลักและภารกิจสนับสนุน</li> </ul>
๖) การมีส่วนร่วม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• พัฒนาและปรับปรุงข้อมูลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน การตรวจสอบประเมินผล และการแก้ไข/พัฒนางาน</li> </ul>



## ๖. ทิศทางการทำงานในอนาคตของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

จากมุมมองของผู้ทรงคุณวุฒิที่เคยเป็นกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรรมการสภาการศึกษา อดีตผู้บริหารองค์กรหลัก และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกอื่น ๆ และเพื่อเป็นการยืนยันผลการวิเคราะห์สภาพการทำงานสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาทั้งในอดีตและปัจจุบัน ได้มีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิที่เคยเป็นกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กรรมการสภาการศึกษา อดีตผู้บริหารองค์กรหลัก และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจำนวน ๑๗ คน ทั้งแบบรายบุคคลและรายกลุ่ม สรุปความคิดเห็นด้านทรัพยากรบุคคลได้ ดังนี้

**๑) ยุทธศาสตร์การดำเนินงาน :** เพื่อสร้างการยอมรับและนับถือจากสังคม สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาต้องปรับกระบวนการทำงานดังต่อไปนี้

(๑) ต้องสร้างฐานความรู้จากงานวิจัยเชิงวิชาการ โดยให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้มีความสามารถและได้รับการยอมรับเป็นหัวหน้าโครงการ

(๒) ต้องเน้นการเป็นคลังสมองทางวิชาการ (Think - Tank) และการติดตามการดำเนินงาน (monitoring) โดยการเฝ้าระวัง กำกับ ติดตามอย่างต่อเนื่อง และใช้ข้อมูล/งานวิจัยที่ละเอียด ถูกต้อง และตรงประเด็นเป็นฐาน

(๓) ต้องเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอน ให้ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา ร่วมวิจัย ร่วมวางแผน และร่วมทุน เพื่อให้หน่วยงานที่จัดการศึกษายอมรับและน่านโยบายและแผนสู่การปฏิบัติ โดยดำเนินการในรูปคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือโครงการ

(๔) ต้องสร้างเครือข่ายกับประชาคมวิชาการในรูป inside out และ outside in โดย inside out คือ การที่ผู้บริหารทุกระดับต้องออกไปสู่ประชาคมวิชาการ นำเสนอผลงาน และแนวคิด รวมถึงร่วมอภิปรายในเวทีเสวนาทางวิชาการ ส่วน outside in คือ การให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ มีประสบการณ์ มาร่วมประชุมระดมสมองและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

(๕) เพื่อสร้างองค์กรให้เป็นที่ยอมรับนับถือทั้งในและต่างประเทศ จะต้องปรับการทำงานในเรื่องต่อไปนี้

- การปรับแนวทางการทำงานให้มีอิสระ คล่องตัว ฉับไว เชิงรุก และเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น โดยเฉพาะในประเด็นที่สาธารณชนให้ความสนใจ นั่นคือ องค์กรจะต้องมุ่งมั่นทำงานวิจัย นโยบาย ประเมินผล รวมถึงการจัดเก็บข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาให้ครอบคลุม ครบถ้วน และทันสมัย เพื่อจะได้นำมาใช้ได้ทันเวลา

- การสร้างภาพลักษณ์ (brand) และจุดยืน (positioning) ขององค์กร
- การพัฒนาเทคนิคและกลยุทธ์การนำเสนอผลงานให้มีพลัง สามารถกระตุ้นความสนใจ ความตระหนักรู้ของสังคมได้ เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมและการยอมรับจากทุกภาคส่วน
- การใช้ยุทธศาสตร์การตลาดทางสังคม (social marketing) เพื่อให้สังคมรับรู้ และขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาด้วยยุทธศาสตร์ขับเคลื่อนทางสังคม (social mobilization) โดยใช้พลังของภาคีเครือข่ายทุกภาคส่วน ทั้งภาคเอกชน ภาคธุรกิจ ภาควิชาการ ภาคขององค์กรที่ทำงานไม่หวังผลกำไร และองค์กรมหาชนอื่นๆ

(๖) การพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่ทำงานด้วยความสุข (happy workplace) และขับเคลื่อนองค์กรด้วยคุณภาพของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถทางวิชาการ

(๗) มีระบบการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับ ทั้งเส้นทางความก้าวหน้าในสายงาน (Career Path) วางแผน วางตัว บ่มเพาะเพื่อสร้างสมปัญญาให้เป็นนักการศึกษามืออาชีพ เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

**๒) การบริหารจัดการ :** สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นองค์กรขนาดเล็ก บุคลากรมีความเป็นนักวิชาการ ทำงานและบริหารด้วยระบบคุณธรรมและมีคุณภาพ ดังนั้น อำนาจของสภาการศึกษาจึงอยู่ที่ความรู้ ความสามารถทางวิชาการของบุคลากร ทำให้สภาการศึกษาในอดีตได้รับมอบหมายงานที่สำคัญๆ มากมาย

## แนวคิดเรื่องการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

### ๑. การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award : PMQA)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้จัดทำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ (Fundamental Level Version ๒) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้องค์กรได้ปรับปรุงระบบบริหารจัดการให้ได้มาตรฐานและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน และเป็นกรอบการประเมินที่สามารถบ่งชี้ระดับของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ ซึ่งเป็นแนวทางที่สอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และสะท้อนให้เห็นถึงระดับการพัฒนาของส่วนราชการในระดับที่กระบวนการสัมฤทธิ์ผล ดังนี้

๑. มีกระบวนการ/ระบบที่มีประสิทธิภาพและทำอย่างเป็นระบบเพื่อรองรับกิจกรรมในหัวข้อที่ประเมิน (Approach)
๒. กระบวนการ/ระบบเป็นที่เข้าใจยอมรับ และมีบทบาทสนับสนุนกระบวนการ/กิจกรรมในด้านนี้ (Deployment)
๓. องค์กรมีการประเมินประสิทธิผลของกระบวนการ/ระบบของกิจกรรม และมีการปรับปรุงให้กระบวนการ/ระบบให้ดีขึ้น (Learning)
๔. กระบวนการ/ระบบเกี่ยวกับกิจกรรมด้านนี้สอดคล้อง สนับสนุนกิจกรรมระดับสำคัญขององค์กรที่ระบุไว้ในภารกิจ/ยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ (Integration)

#### ๑.๑ แนวคิดหลักที่ใช้ในการกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ มี ๕ ประการ ดังนี้

- ๑) ความเป็นระบบ (Systematic) คือ ความเป็นระบบของกระบวนการต่างๆ ของส่วนราชการที่จะทำให้ส่วนราชการสามารถดำเนินการไปได้อย่างชัดเจนและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร
- ๒) ความยั่งยืน (Sustainable) คือ การแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น มุ่งเน้นในการนำกระบวนการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบไปสู่การปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและทั่วถึง เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของส่วนราชการ
- ๓) การวัดผลได้ (Measurable) คือ การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อใช้ควบคุม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ รวมทั้งใช้ในการศึกษาเทียบเคียง (Benchmark) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาส่วนราชการอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- ๔) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) คือ การดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุของการเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่เกิดขึ้นในด้านต่างๆ หลังจากมีการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น
- ๕) นวัตกรรม (Innovation) คือ การเปลี่ยนแปลงที่มีความสำคัญต่อการปรับปรุงบริการกระบวนการและการปฏิบัติการ รวมถึงการสร้างคุณค่าใหม่ให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในการพัฒนาเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ สำนักงาน ก.พ.ร. ได้นำแนวคิดรางวัลคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๕๘ มาเป็นกรอบในการจัดทำ โดยอาศัยค่านิยมหลัก (Core-Values) ๑๑ ประการ ได้แก่ ๑) การนำองค์กร ๒) ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประชาชน ๓) การเรียนรู้ขององค์กรและของของระดับบุคคล ๔) การให้ความสำคัญกับบุคลากรและเครือข่าย ๕) ความสามารถในการปรับตัว ๖) การมุ่งเน้นอนาคต ๗) การสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม ๘) การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ๙) ความรับผิดชอบต่อสังคม ๑๐) การมุ่งเน้นผลลัพธ์และการสร้างคุณค่า และ ๑๑) มุมมองในเชิงระบบ

## ๑.๒ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ มีองค์ประกอบ ดังนี้

๑) ลักษณะสำคัญขององค์กร  
๒) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน ฉบับที่ ๒ มีประเด็นสำคัญในการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่

- (๑) การนำองค์กร
- (๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์
- (๓) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- (๔) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้
- (๕) การมุ่งเน้นบุคลากร
- (๖) การมุ่งเน้นระบบปฏิบัติการ
- (๗) ผลลัพธ์ในการดำเนินการ

โดย (๒) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ และ (๕) การมุ่งเน้นบุคลากร กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้บุคลากรมีขีดสมรรถนะที่เหมาะสม สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของส่วนราชการตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดต่อภารกิจขององค์กร

### หมวด ๕ การมุ่งเน้นบุคลากร (Workforce Focus)

รหัส	แนวทางการดำเนินงาน
๕.๑	สภาพแวดล้อมด้านบุคลากร
HR ๑	การจัดทำแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ แผนดังกล่าวได้มีการประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นที่เกี่ยวข้องกับความต้องการด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงได้นำแผนไปปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ (HR Scorecard)
HR ๒	การดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพในการทำงานของบุคลากร มีการประเมินและปรับปรุงปัจจัยดังกล่าว

รหัส	แนวทางการดำเนินงาน
๕.๒	ความผูกพันบุคลากร
HR ๓	การประเมินความผูกพันของบุคลากร มีวิธีการ และตัวชี้วัดที่ใช้ในการประเมินความผูกพันของบุคลากรที่มีความแตกต่างกันในแต่ละกลุ่มของบุคลากร
HR ๔	การจัดระบบการเรียนรู้ และการพัฒนาที่สนับสนุนความต้องการของส่วนราชการและการพัฒนาตนเอง รวมถึงมีวิธีประเมินประสิทธิผลและประสิทธิภาพของระบบการเรียนรู้ และการพัฒนา

## ๒. การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard

จากสภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก้าวเข้าสู่ยุคการบริหารที่เน้นองค์ความรู้ (Knowledge Economy) เมื่อองค์กรต่างๆ เผชิญภาวะการแข่งขันที่รุนแรงยิ่งขึ้น เป็นเหตุให้องค์กรต้องเริ่มหันมาตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องของการบริหารจัดการ "ทรัพยากรมนุษย์" หรือ "ทุนมนุษย์" ในองค์กรมากยิ่งขึ้น ก่อให้เกิดแนวคิดของการบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management: SHRM) คือ การมุ่งเน้นพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากร มีการพัฒนาจิตใจ และกำหนดทิศทางทางการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มุ่งสู่เป้าหมายพันธกิจขององค์กร ดังนั้น การบริหารทรัพยากรบุคคลยุคใหม่จึงเป็นการบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบทบาทเชิงรุก ซึ่งแตกต่างจากการบริหารงานบุคคลแบบเดิมที่เป็นการบริหารงานบุคคลเชิงรับมุ่งเน้นที่หน้าที่หรือกระบวนการงาน HR Scorecard จึงเป็นเครื่องมือสำหรับประเมินขีดสมรรถนะของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM) ขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงขีดความสามารถและระดับความสำเร็จของระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยประยุกต์หลักการของ Balanced Scorecard มาปรับใช้กับการบริหารทรัพยากรบุคคล และเมื่อนำมาปรับใช้กับข้าราชการพลเรือนจึงเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในระดับนโยบาย ระดับยุทธศาสตร์ และระดับปฏิบัติการเข้าไว้ด้วยกัน

### ๒.๑ องค์ประกอบของ HR Scorecard

สำนักงาน ก.พ. ได้มีการศึกษาและวิเคราะห์แบบแผนการปฏิบัติที่ดี (Best Practices) เกี่ยวกับการประเมินระบบบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ประกอบกับแนวทางการประยุกต์ใช้ในราชการพลเรือน จึงได้กำหนดองค์ประกอบของการประเมินผลสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลไว้ ๔ ส่วน ดังนี้

๑) กรอบมาตรฐานความสำเร็จของระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Standard for Success) หมายถึง ผลการบริหารราชการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นเป้าหมายสุดท้ายที่ส่วนราชการต้องบรรลุ ประกอบด้วย ๕ มิติ คือ

มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alignment) หมายถึง การที่ส่วนราชการมีแนวทางและวิธีการบริหารทรัพยากรบุคคลดังต่อไปนี้

(๑) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงานและมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องและสนับสนุนให้ส่วนราชการบรรลุพันธกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

(๒) ส่วนราชการมีการวางแผนและบริหารกำลังคนทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ กล่าวคือ กำลังคนมีขนาดและสมรรถนะที่เหมาะสมสอดคล้องกับการบรรลุภารกิจและความจำเป็นของส่วนราชการ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการวิเคราะห์สภาพกำลังคน (Workforce Analysis) สามารถระบุช่องว่าง ด้านความต้องการกำลังคนและมีแผนเพื่อลดช่องว่างดังกล่าว

(๓) ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลเพื่อดึงดูดให้ได้มาพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งกลุ่มข้าราชการและผูปฏิบัติงานที่มีทักษะ หรือสมรรถนะสูง ซึ่งจำเป็นต่อความคงอยู่และขีดความสามารถในการแข่งขันของส่วนราชการ (Talent Management)

(๔) ส่วนราชการมีแผนการสร้างและแผนการพัฒนาผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งมีแผน สร้างความต่อเนื่องในการบริหารราชการ นอกจากนี้ยังรวมถึงการที่ผู้นำปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีและ สร้างแรงบันดาลใจให้กับข้าราชการและผูปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องของผลการปฏิบัติงานและพฤติกรรม ในการทำงาน

### **มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Program Efficiency)**

หมายถึง กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ (HR Transactional Activities) มีลักษณะดังต่อไปนี้

(๑) กิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เช่น การสรรหา คัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง การพัฒนา การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การโยกย้ายและกิจกรรมด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลอื่นๆ มีความถูกต้องและทันเวลา (Accuracy and Timeliness)

(๒) ส่วนราชการมีระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความถูกต้อง เทียบตรง ทันสมัย และนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจและการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการได้จริง

(๓) สัดส่วนค่าใช้จ่ายสำหรับกิจกรรมและกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลต่อ งบประมาณรายจ่ายของส่วนราชการมีความเหมาะสม และสะท้อนผลผลิตของบุคลากร (HR Productivity) ตลอดจนความคุ้มค่า (Value for Money)

(๔) มีการนำเทคโนโลยีและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในกิจกรรมและกระบวนการบริหาร ทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ เพื่อปรับปรุงการบริหารและการบริการ (HR Automation)

### **มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพผลของการบริหารทรัพยากรบุคคล (HRM Program Effectiveness)**

หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ และมาตรการด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ก่อให้เกิด ผลดังต่อไปนี้

(๑) การรักษาไว้ซึ่งข้าราชการและผูปฏิบัติงานซึ่งจำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ ของส่วนราชการ (Retention)

(๒) ความพึงพอใจของข้าราชการและบุคลากรผูปฏิบัติงาน ต่อนโยบาย แผนงาน โครงการ และ มาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

(๓) การสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งส่งเสริมให้มี การแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ (Development and Knowledge Management) เพื่อพัฒนาข้าราชการและผูปฏิบัติงานให้มีทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการบรรลุภารกิจและเป้าหมาย ของส่วนราชการ

(๔) การมีระบบการบริหารผลงาน (Performance Management) ที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและความคุ้มค่า มีระบบหรือวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถจำแนกความแตกต่าง และจัดลำดับผลการปฏิบัติงานของข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานซึ่งเรียกชื่ออื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงาน ส่วนบุคคลและผลงานของทีมงานกับความสำเร็จหรือผลงานของส่วนราชการ

#### มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Accountability)

หมายถึง การที่ส่วนราชการจะต้อง

(๑) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจน การดำเนินการด้านวินัย โดยคำนึงถึงหลักความสามารถและผลงาน หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม และ หลักสิทธิมนุษยชน

(๒) มีความโปร่งใสในทุกกระบวนการของการบริหารทรัพยากรบุคคล

ทั้งนี้จะต้องกำหนดให้ความพร้อมรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลแทรก อยู่ในทุกกิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

#### มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน (Quality of Work Life)

หมายถึง การที่ส่วนราชการมีนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรการซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตของ ข้าราชการและบุคลากรภาครัฐ ดังนี้

(๑) ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน ระบบงานและบรรยากาศการทำงาน ตลอดจนมีการนำเทคโนโลยีการสื่อสารเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ และการให้บริการแก่ประชาชน ซึ่งจะส่งเสริมให้ข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ โดยไม่ สูญเสียรูปแบบการใช้ชีวิตส่วนตัว

(๒) มีการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกเพิ่มเติมที่ไม่ใช่สวัสดิการภาคบังคับ ตามกฎหมายซึ่งมีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและสภาพของส่วนราชการ

(๓) มีการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายบริหารของส่วนราชการกับข้าราชการ และบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน และในระหว่างข้าราชการและผู้ปฏิบัติงานด้วยกันเอง และให้กำลังคนมีความพร้อม ที่จะขับเคลื่อนส่วนราชการให้พัฒนาไปสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการ

๒) ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factors) หมายถึง นโยบาย แผนงาน โครงการ มาตรการและการดำเนินการต่างๆ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะทำให้ส่วนราชการบรรลุ มาตรฐานความสำเร็จ

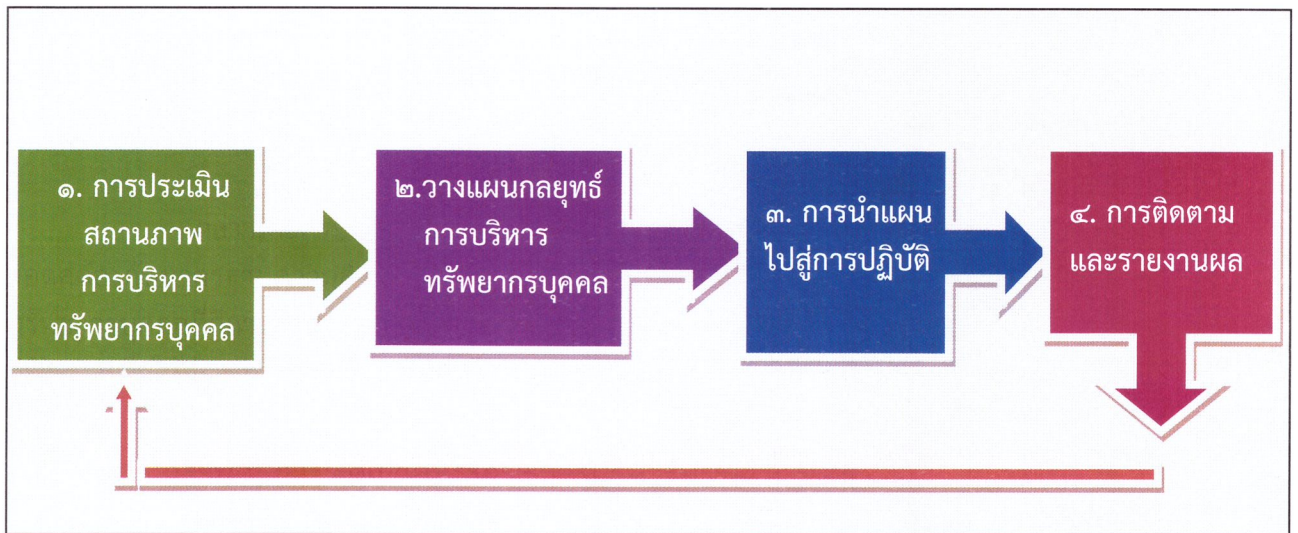
๓) มาตรการวัด หรือ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (Measures and Indicators) หมายถึง ปัจจัยหรือ ตัวที่บ่งชี้ว่าส่วนราชการมีความคืบหน้าในการดำเนินการตามนโยบายแผนงาน โครงการและมาตรการ ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความสอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ มากน้อยเพียงใด

๔) ผลการดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลจริงที่ใช้เป็นหลักฐานในการประเมินว่า ส่วนราชการ ได้ดำเนินการตามนโยบาย แผนงาน โครงการและมาตรฐานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีความ สอดคล้องกับมาตรฐานแห่งความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป ส่วนราชการจึงมีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้มีความสอดคล้องกับมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรบุคคลและค่าเป้าหมาย (Target) ที่ชัดเจน เพื่อให้มีการนำไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม และมีจุดมุ่งเน้นให้เกิดผลตามตัวชี้วัดและระดับเป้าหมายที่ต้องการ

## ๒.๒ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ ดังนั้น แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลควรเป็นแผนที่มุ่งเน้นการสนับสนุนให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุภารกิจและเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของส่วนราชการและพร้อมที่จะขับเคลื่อนไปสู่วิสัยทัศน์ที่ส่วนราชการต้องการ



แผนภาพ ๒ กระบวนการพัฒนาสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล

๑) การประเมินสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการศึกษาภาพรวมของสถานภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการเพื่อให้ทราบจุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-ปัญหา/อุปสรรค ข้อมูลที่เป็นจริงของพื้นฐานด้านต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสามารถดำเนินการได้หลายวิธี เช่น 7S ของ McKinsy, PEST Analysis การวิเคราะห์ SWOT การศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmark) การศึกษาเปรียบเทียบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลตามที่ ก.พ. กำหนด หรือการศึกษาจากผลการประเมินผลสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในปีที่ผ่านมา โดยสามารถนำข้อมูล ปัญหา/อุปสรรคที่ได้จากรายงานติดตามและประเมินผลการดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมาประกอบการวิเคราะห์ เป็นต้น

๒) การวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการซึ่งอาศัยข้อมูลจากการวิเคราะห์สถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของตนเองมาวิเคราะห์ร่วมกับเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ของส่วนราชการ นโยบายของผู้บริหาร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมาย และโครงการ/กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เอื้อต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์



๓) การนำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลไปสู่การปฏิบัติ เป็นการมอบหมายผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินโครงการ/กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งสำคัญที่จะทำให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลนำไปปฏิบัติอย่างเกิดผลคือ “การสื่อสารทำความเข้าใจต่อเป้าหมาย วิธีการ และผลลัพธ์ที่บุคลากรและส่วนราชการจะได้รับ รวมทั้งประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อผู้รับบริการด้วย”

๔) การติดตามและรายงานผล เป็นขั้นตอนที่จะช่วยให้ส่วนราชการมั่นใจว่าการดำเนินโครงการ/กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลบรรลุผลตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลหรือไม่ หรือหากมีปัญหา/อุปสรรค ก็จะสามารถปรับปรุงแก้ไขได้อย่างทันการณ์ การติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานสามารถทำได้เป็นระยะ เช่น รายไตรมาส ทุกหกเดือน และเมื่อครบหนึ่งปีจะเป็นการประเมินผลและรายงานผลสำเร็จของการดำเนินงานในภาพรวมของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้ยังสามารถนำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นของ “การประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล” เพื่อปรับปรุงแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบปีถัดไป ช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการมีการปรับปรุงที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

### ๒.๓ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

๑	ขั้นเตรียมการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>แต่งตั้งผู้รับผิดชอบ (คณะทำงาน)/จัดสรรงบประมาณ</li> <li>ประชุมคณะทำงาน กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำแผน</li> </ul>
๒	จัดทำแผนกลยุทธ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>การดำเนินการจัดทำแผนการบริหารทรัพยากรบุคคล ๕ ขั้นตอน</li> </ul>
๓	นำแผนไปปฏิบัติและประเมินผล	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการตามแผน /ติดตามประเมินผล/รายงานผลการดำเนินงาน</li> </ul>

ในส่วนของขั้นตอนที่ ๓ การนำแผนไปปฏิบัติและประเมินผลจะนำเสนอในบทที่ ๕ สำหรับรายละเอียดการดำเนินการขั้นเตรียมการและขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ มีดังนี้

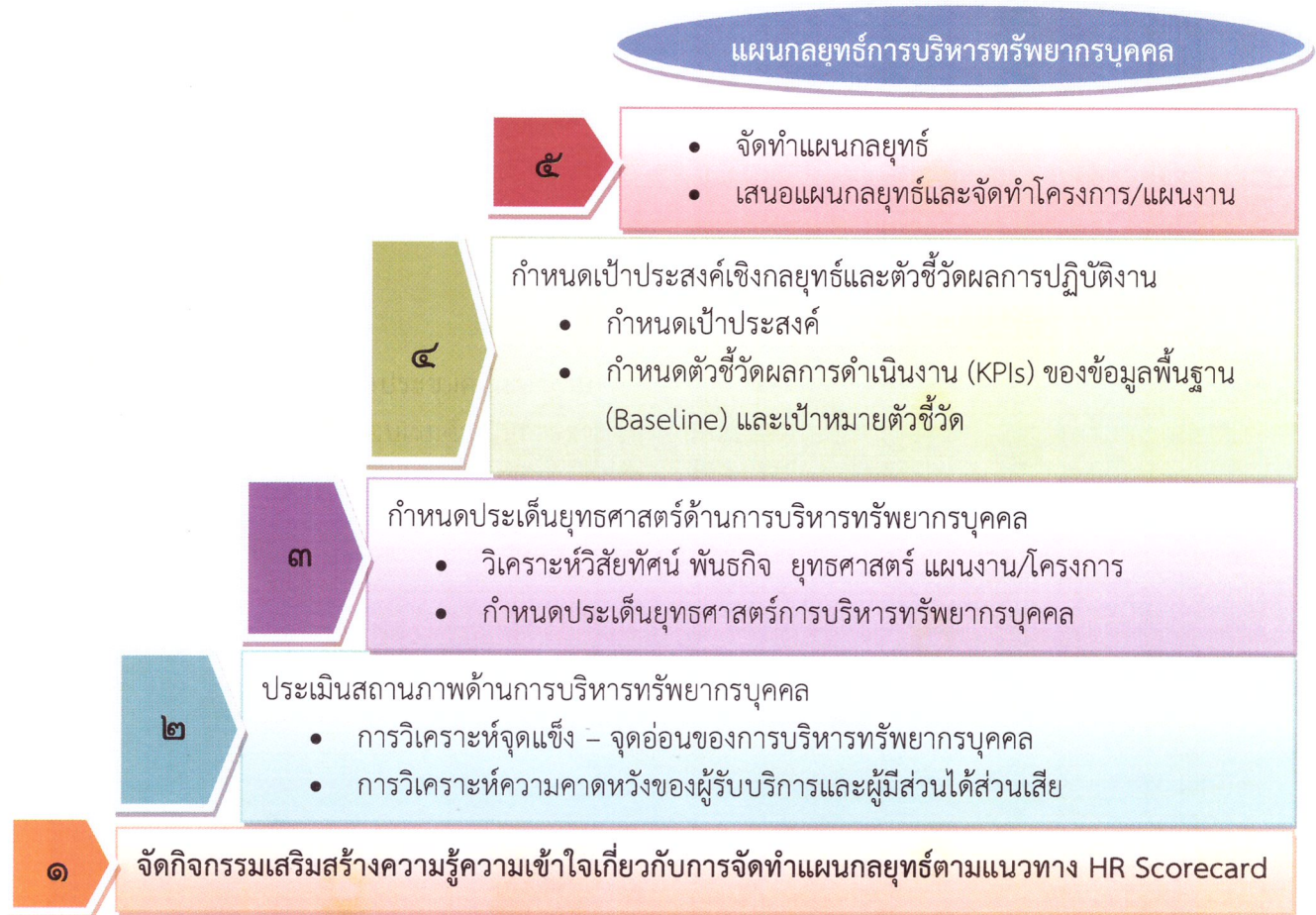
#### ๑) ขั้นเตรียมการ

(๑) การแต่งตั้งคณะทำงานและจัดสรรงบประมาณ องค์ประกอบของคณะทำงานควรประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงานหลัก และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้รับผิดชอบงาน ด้านการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ผู้รับผิดชอบด้านงานบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบงานด้านงบประมาณ โดยมีหน่วยงานบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นคณะทำงานและเลขานุการคณะทำงานจะทำหน้าที่ยกร่างแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามขั้นตอนที่กำหนดหรือปรับขั้นตอนตามความเหมาะสม การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้ประสบความสำเร็จเงื่อนไขสำคัญที่สุดคือ การมีส่วนร่วมและการผลักดันจากผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารสายงานหลักของส่วนราชการโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องเป็นผู้กำหนดนโยบายของส่วนราชการ จึงควรเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น และร่วมรับทราบขั้นตอนต่างๆ รวมทั้งให้คำปรึกษา แนะนำและพิจารณาให้ความเห็นชอบในประเด็นต่างๆ และงบประมาณการดำเนินงานควรมีการตั้งงบประมาณล่วงหน้าและเพียงพอต่อการดำเนินงาน

## (๒) จัดประชุมคณะทำงาน

ก่อนเริ่มดำเนินการตามขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล ควรจัดให้มีการประชุมคณะทำงานเพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด วิธีการ ขั้นตอน เป้าหมาย ผลผลิต ของแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่ต้องการ เช่น ความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของส่วนราชการ การเรียนรู้ การมีส่วนร่วม การทำงานเชิงรุก ตั้งแต่ขั้นตอนแรกจนถึงขั้นตอนสุดท้าย

### ๒) ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์



แผนภาพ ๓ ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล มีดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ตามแนวทาง HR Scorecard เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจแก่ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล การพัฒนาระบบงานบุคคล และการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลตามแนวทาง HR Scorecard และมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นแก่คณะทำงานจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

**ขั้นตอนที่ ๒ การประเมินสถานภาพด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การวิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อนของการบริหารทรัพยากรบุคคล และการวิเคราะห์ความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** เพื่อทราบระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดแข็ง – จุดอ่อนของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลคาดหวังต่องานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งแนวทางการเพิ่มขีดความสามารถของระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่สนับสนุนและผลักดันให้ยุทธศาสตร์ของส่วนราชการประสบความสำเร็จ

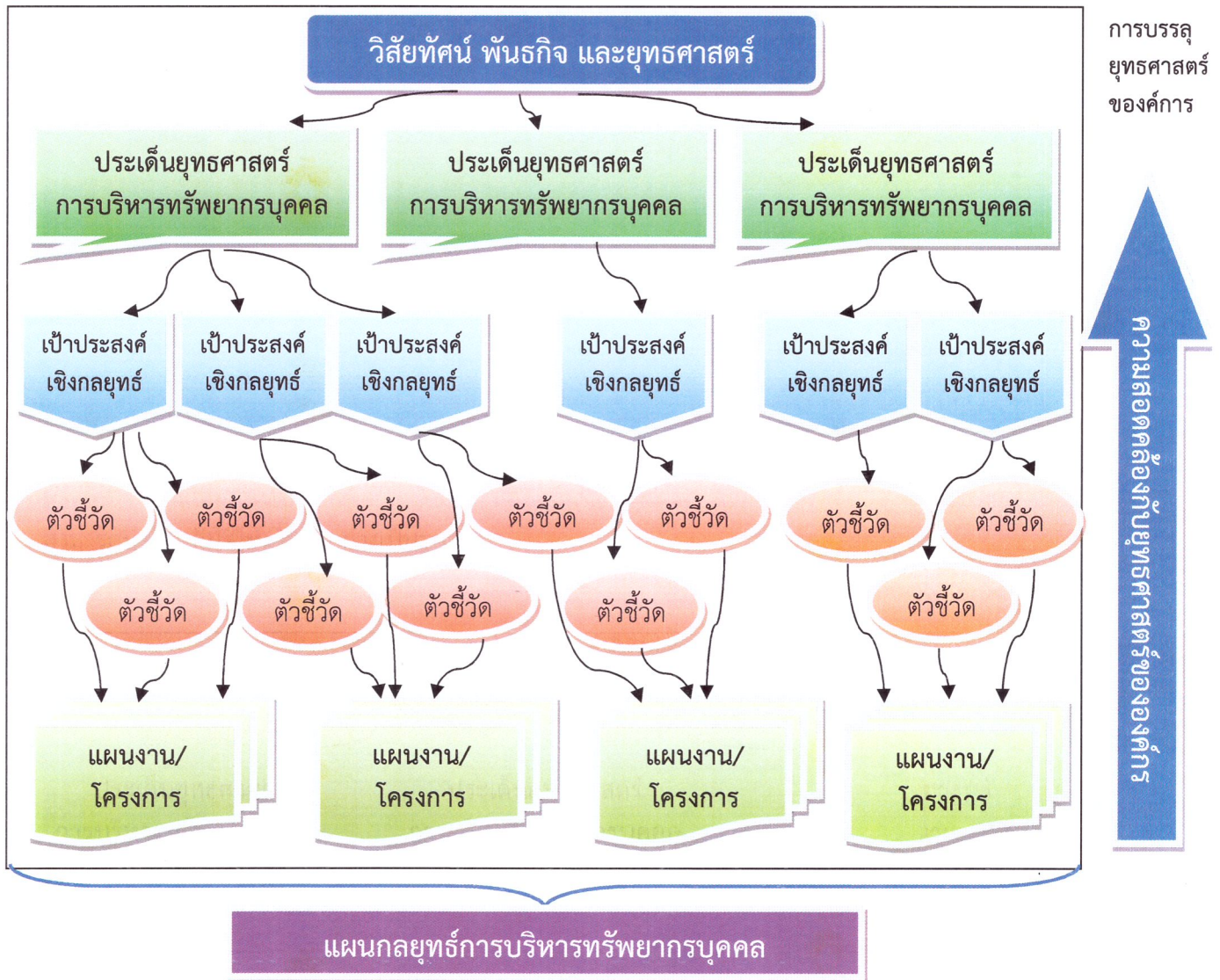
**ขั้นตอนที่ ๓ การวิเคราะห์วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนงาน/โครงการ และกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ** เพื่อให้มีประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการของส่วนราชการ โดยการนำข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ ๒ ได้แก่ ระดับสมรรถนะการบริหารทรัพยากรบุคคล จุดแข็ง – จุดอ่อนของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลคาดหวังต่องานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การดำเนินงานที่สำคัญในขั้นตอนที่ ๓ คือ การนำประเด็นยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลมาจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้เทคนิค “การวิเคราะห์ส่วนต่าง (Gap analysis)” ซึ่งเป็นการหาส่วนต่างระหว่าง “ระดับความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์” กับ “การบริหารทรัพยากรบุคคลที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในปัจจุบัน” ว่ามีความแตกต่างกันเพียงไร แล้วหาค่าเฉลี่ยของคะแนนความแตกต่างในแต่ละประเด็นที่เรียกว่า “ส่วนต่าง” จากนั้นเลือกประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีความสำคัญโดยพิจารณาจากประเด็นยุทธศาสตร์ที่มี “คะแนนส่วนต่างสูง” เพื่อนำไปจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลก่อนเป็นอันดับแรก หากยังมีประเด็นอื่นที่แม้จะมี “คะแนนส่วนต่างต่ำ” แต่เป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของส่วนราชการให้ปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม

ทั้งนี้ เพื่อให้แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพควรสรุปรายงานผลการดำเนินงานและประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลเสนอให้ผู้บริหารของส่วนราชการพิจารณาอีกครั้งหนึ่ง และหากผู้บริหารเห็นสมควรให้แก้ไขเพิ่มเติมประเด็นยุทธศาสตร์ใดก็ให้คณะทำงานนำข้อสังเกตของผู้บริหารมาปรับปรุงแก้ไขประเด็นยุทธศาสตร์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

**ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน** เพื่อกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ โดยการวิเคราะห์หาปัจจัยที่จะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดไว้ในขั้นตอนที่ ๓ บรรลุผล ซึ่งต้องระบุได้ว่างานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจะต้องทำอะไร ด้วยกลวิธีใด จึงจะเกิดผลสัมฤทธิ์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ดังกล่าว หรือที่เรียกว่า “**เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์**” (Strategic Objective)

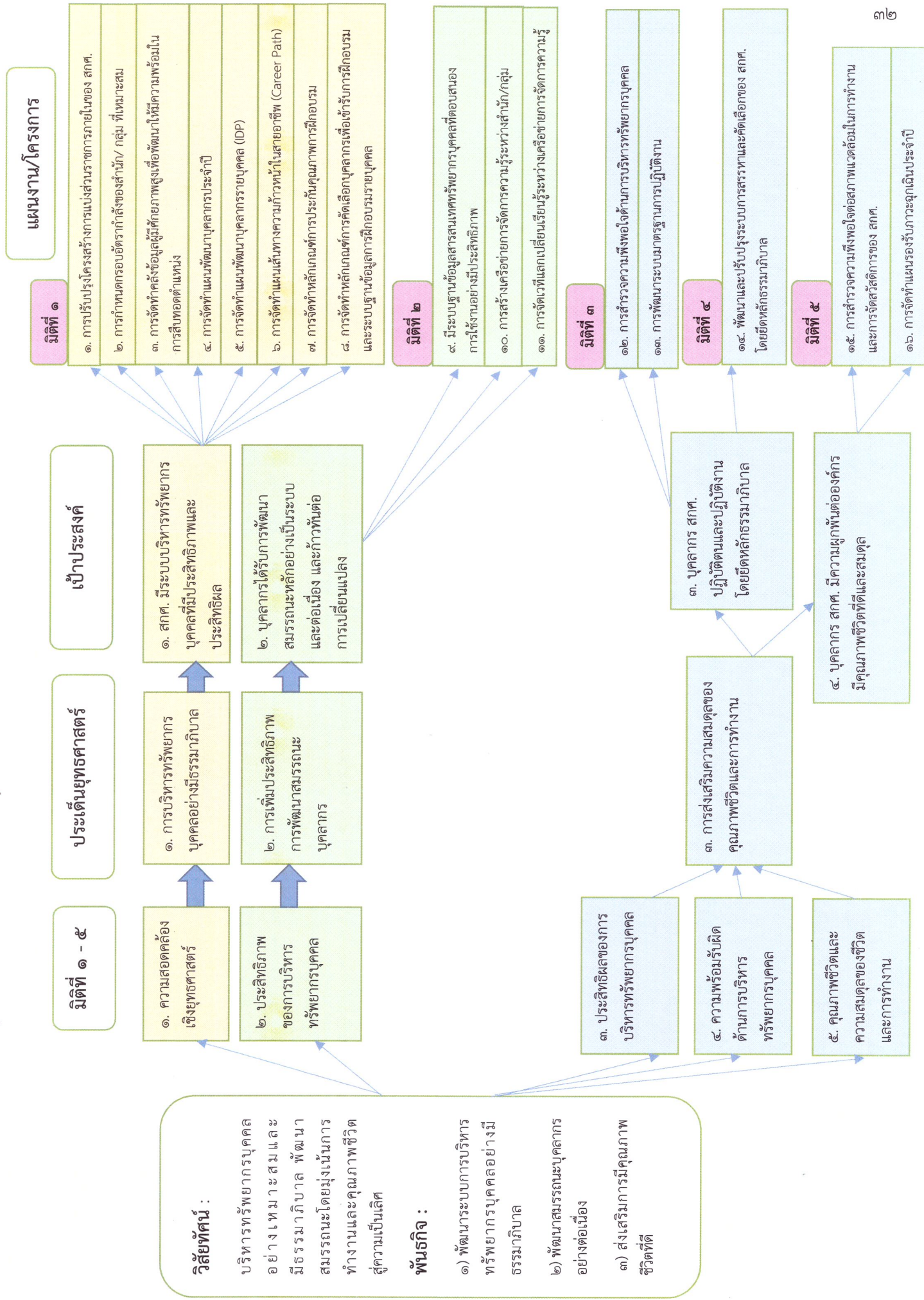
ในส่วนของการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPIs) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล คือ การกำหนดและระบุสิ่งบ่งชี้ว่าเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ นั้น ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด หรือวิธีการวัด/ประเมินอย่างไร ในทางปฏิบัติเมื่อกำหนดตัวชี้วัดแล้วจะต้องกำหนดค่าเป้าหมาย (Target) และน้ำหนัก (Weight) ของตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผลกับเป้าประสงค์ด้วย

ขั้นตอนที่ ๕ การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีรายละเอียด ข้อมูลครบถ้วนสมบูรณ์ ตามแบบฟอร์มการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล (HR Scorecard Template) การกำหนดแผนงาน/โครงการรองรับ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคล ก่อนที่ผู้บริหารของส่วนราชการจะพิจารณาให้ความเห็นชอบให้ดำเนินการให้เกิดผล ในทางปฏิบัติต่อไป การดำเนินการขั้นตอนนี้ คือ การนำผลผลิตที่ได้รับจากคณะทำงานในขั้นตอนที่ ๒ - ๔ มาเขียนรายละเอียดลงในแบบฟอร์มและกำหนดชื่อแผนงาน/โครงการรองรับเพื่อให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม



แผนภาพ ๔ แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

# แผนที่กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔



## บทที่ ๔

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔)

## วิสัยทัศน์ (Vision)

“บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมและมีธรรมาภิบาล พัฒนาสมรรถนะโดยมุ่งเน้นการทำงานและคุณภาพชีวิต  
สู่ความเป็นเลิศ”

## พันธกิจ (Mission)

- พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีธรรมาภิบาล
- พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง
- ส่งเสริมการมีคุณภาพชีวิตที่ดี

## ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- การบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีธรรมาภิบาล
- การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
- การส่งเสริมความสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงาน

## เป้าประสงค์ (Goal)

- สกศ. มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- บุคลากร สกศ. ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
- บุคลากร สกศ. มีความผูกพันต่อองค์กร มีคุณภาพชีวิตที่ดีและสมดุล

## กลยุทธ์

- จัดทำแผนอัตรากำลังที่สอดคล้อง เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและภารกิจในอนาคต
- จัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน
- พัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- ติดตามและประเมินผลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการและบุคลากร
- พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- พัฒนากระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้
- พัฒนาคุณภาพชีวิตและความผูกพันต่อองค์กร

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา		
วิสัยทัศน์ : บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมและมีธรรมาภิบาล พัฒนาศมรรถนะโดยมุ่งเน้นการทำงานและคุณภาพชีวิตคู่ควบเป็นเลิศ		
พันธกิจ		
๑. พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีธรรมาภิบาล		
๒. พัฒนาสมรรถนะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง		
๓. ส่งเสริมการมีคุณภาพชีวิตที่ดี		
คำนิยาม : พันธะผูกพัน มุ่งมั่นความ เป็นเลิศ เชิดชูพลังความร่วมมือ		
ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การบริหารทรัพยากรบุคคล อย่างมีธรรมาภิบาล	ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนา สมรรถนะบุคลากร	ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การส่งเสริมความสมดุลของ คุณภาพชีวิตและการทำงาน
เป้าประสงค์ ๑ สกศ. มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	เป้าประสงค์ ๒ บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลัก อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และก้าวหน้า ต่อการเปลี่ยนแปลง	เป้าประสงค์ ๔ บุคลากร สกศ. มีความผูกพันต่อองค์กร มีคุณภาพชีวิตที่ดีและสมดุล
กลยุทธ์ ๑) การวางแผนอัตรากำลังที่สอดคล้อง เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง และภารกิจในอนาคต ๒) การวางแผนบริหารและพัฒนาบุคลากร ของ สกศ. ๓) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่ม ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ๔) ติดตามประเมินผลเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ และบุคลากร ๖) พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน	กลยุทธ์ ๓) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่ม ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ๔) พัฒนาการจัดการความรู้องค์กรให้มี ประสิทธิภาพ	กลยุทธ์ ๓) ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่ม ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน ๕) ติดตามประเมินผลเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการ และบุคลากร ๖) พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน ๗) พัฒนาการระบบการบริหารทรัพยากร บุคคลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้

<p><b>ตัวชี้วัด</b></p> <p>๑) มีแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและภารกิจในอนาคต</p> <p>๒) มีแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรของ สกศ. อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง</p> <p>๓) ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีดิจิทัลและพัฒนาบุคลากร</p> <p>๔) ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการปรับปรุงเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>๕) ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของผลการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ</p>	<p><b>ตัวชี้วัด</b></p> <p>๖) มีระบบบริหารและการสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้</p>	<p><b>ตัวชี้วัด</b></p> <p>๗) มีการพัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติราชการที่มีการมอบหมายงานชัดเจน</p> <p>๘) ร้อยละที่เพิ่มขึ้นของคะแนนผลประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ</p> <p>๙) ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาระบบมาตรฐานการปฏิบัติงาน</p>	<p><b>ตัวชี้วัด</b></p> <p>๑๐) มีแผนแม่บทส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรม และพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคลากร สกศ.</p> <p>๑๑) ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต</p>
---	--	---	---



แผนที่ยุทธศาสตร์ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (Strategy Map) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	
วิสัยทัศน์ : บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเหมาะสมและมีธรรมาภิบาล พัฒนาสมรรถนะโดยมุ่งเน้นการทำงานและคุณภาพชีวิตคู่ความเป็นเลิศ	
ประเด็นยุทธศาสตร์	๓. การส่งเสริมความสมดุลของคุณภาพชีวิตและการทำงาน
มิติ/เป้าประสงค์	๓. บุคลากร สกศ. ปฏิบัติตนและปฏิบัติตามโดยยึดหลักธรรมาภิบาล
มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	๒. บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถนะหลักอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลง
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๒.๒ พัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพของการบริหารทรัพยากรบุคคล	๓.๑ ติดตามและประเมินผลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการและบุคลากร ๓.๒ ออกแบบและพัฒนาระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
มิติที่ ๔ ความพร้อมรับผิด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	๔.๑ พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความโปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้
คุณภาพชีวิตและความสมดุลของชีวิตและการทำงาน	๕.๑ พัฒนาคุณภาพชีวิตและความผูกพันต่อองค์กร

## แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานงานเลขานุการสภาการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔)

มิติ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย				
				๑	๒	๓	๔	๕
มิติที่ ๑ ความสอดคล้องเชิงยุทธศาสตร์	๑.๑ การวางแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงและภารกิจในอนาคต	๑) การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในของ สกศ.	ร้อยละของการดำเนินงานปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนภายในของ สกศ.	แจ้งเวียนสำนัก/กลุ่ม ให้จัดทำข้อมูลโครงสร้างการแบ่งราชการภายในใหม่ ประกอบด้วย โครงสร้างและหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับอำนาจหน้าที่	ศึกษา วิเคราะห์อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของสำนัก/กลุ่ม ตามกฎกระทรวง การแบ่งส่วนราชการ และเปรียบเทียบหน้าที่ ความรับผิดชอบ การแบ่งส่วนราชการภายใน เดิม – ใหม่ พร้อมสาระสำคัญที่เปลี่ยนแปลงไป	ตรวจสอบข้อมูลอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของสำนัก/กลุ่ม ตามกฎกระทรวง การแบ่งส่วนราชการ และเปรียบเทียบหน้าที่ ความรับผิดชอบ การแบ่งส่วนราชการภายใน เดิม – ใหม่ พร้อมสาระสำคัญที่เปลี่ยนแปลงไป	จัดประชุมผู้บริหาร สกศ. และผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่ม เพื่อนำเสนอและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในใหม่	จัดทำคำสั่งปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในของ สกศ. เสนอ เลขธิการสภาการศึกษา พิจารณา
				แจ้งเวียนสำนัก/กลุ่มต่าง ๆ ให้วิเคราะห์และกำหนดกรอบอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน	วิเคราะห์ และตรวจสอบข้อมูลการจัดตำแหน่งข้าราชการของแต่ละสำนัก/กลุ่ม ให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน	ตรวจสอบข้อมูลการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งให้ถูกต้อง และสอดคล้องกับบัญชีการจัดตำแหน่งข้าราชการ	จัดประชุมผู้บริหาร สกศ. และผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่ม เพื่อนำเสนอและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างการกำหนดกรอบอัตรากำลังของสำนัก/กลุ่มที่เหมาะสม	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน เสนอ เลขธิการสภาการศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบและลงนาม
		๒) การกำหนดกรอบอัตรากำลังของสำนัก/กลุ่มที่เหมาะสม	ระดับความสำเร็จของการกำหนดกรอบอัตรากำลังของสำนัก/กลุ่มที่เหมาะสม	แจ้งเวียนสำนัก/กลุ่มต่าง ๆ ให้วิเคราะห์และกำหนดกรอบอัตรากำลังของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ	วิเคราะห์ และตรวจสอบข้อมูลการจัดตำแหน่งข้าราชการของแต่ละสำนัก/กลุ่ม ให้สอดคล้องกับหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน	ตรวจสอบข้อมูลการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งให้ถูกต้อง และสอดคล้องกับบัญชีการจัดตำแหน่งข้าราชการ	จัดประชุมผู้บริหาร สกศ. และผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่ม เพื่อนำเสนอและรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับโครงสร้างการกำหนดกรอบอัตรากำลังของสำนัก/กลุ่มที่เหมาะสม	จัดทำคำสั่งแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งตามโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายใน เสนอ เลขธิการสภาการศึกษา พิจารณาให้ความเห็นชอบและลงนาม

มิติ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย				
				๑	๒	๓	๔	๕
มิติที่ ๑ ความสอดคล้อง เชิงยุทธศาสตร์ (ต่อ)	การวางแผนบริหาร และพัฒนาบุคลากร ของ สกศ.	๓) การจัดทำคลังข้อมูลผู้มี ศักยภาพสูงเพื่อพัฒนาให้มี ความพร้อมในการสืบทอด ตำแหน่ง	ระดับความสำเร็จใน การจัดทำบัญชีรายชื่อ ผู้มีศักยภาพสูงเพื่อ พัฒนาให้มีความพร้อม ในการสืบทอด ตำแหน่ง	รวบรวมข้อมูลผู้มี ศักยภาพสูงเพื่อ พัฒนาให้มีความ พร้อมในการสืบทอด ตำแหน่ง	ตรวจสอบ คุณสมบัติบุคคล ตามเกณฑ์ของ สำนักงาน ก.พ.	คัดกรองบุคคล ตามเส้นทางสังคม ประสบการณ์ (Career Chat) ใน การเข้าสู่ตำแหน่ง ต่าง ๆ ของ สกศ.	จัดทำบัญชีรายชื่อ ผู้มีศักยภาพสูง เพื่อพัฒนาให้ มีความพร้อมในการ สืบทอดตำแหน่ง	นำเสนอผู้บริหาร พิจารณาให้ความ เห็นชอบ
		๔) การจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรประจำปี	ระดับความสำเร็จของ การจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรประจำปี	แต่งตั้งคณะทำงาน/ ประชุมกำหนด กรอบและแนวทางการ ในการจัดทำแผนฯ	จัดทำ(ร่าง)แผนฯ	เสนอร่างแผนให้ คกก. พิจารณา / ปรับแก้ /เสนอ ผู้บริหารเห็นชอบ	ประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทาง การสื่อสารต่างๆ และดำเนินการ ตามแผนฯ	ทบทวน/ ประเมินผล/ รายงานผล การดำเนินงาน ตามแผนฯ
		๕) การจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคล (IDP)	ระดับความสำเร็จของ การจัดทำแผนพัฒนา บุคลากรรายบุคคล (IDP)	แต่งตั้งคณะทำงาน/ คณะกรรมการฯ กำหนดกรอบและ แนวทางในการ จัดทำแผนฯ	จัดทำ (ร่าง) แผนฯ	เสนอ (ร่าง) แผน ให้ คกก. พิจารณา / ปรับแก้ /เสนอ ผู้บริหารเห็นชอบ	ประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทาง การสื่อสารต่างๆ และดำเนินการ ตามแผนฯ	ทบทวน/ ประเมินผล/ รายงานผล การดำเนินงาน ตามแผนฯ
		๖) การจัดทำแผนเส้นทาง ความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path)	ระดับความสำเร็จของ การจัดทำแผนเส้นทาง ความก้าวหน้าในสาย อาชีพ (Career Path)	แต่งตั้งคณะทำงาน/ คณะกรรมการฯ จัดทำแผนเส้นทาง ความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path)	กำหนดหลักเกณฑ์ การจัดทำแผน เส้นทาง ความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path)	ประชุม คณะทำงาน/ คณะกรรมการฯ จัดทำแผนเส้นทาง ความก้าวหน้า ในสายอาชีพ (Career Path) เพื่อพิจารณา	รับฟังความคิดเห็น จากผู้เกี่ยวข้อง และสรุปเสนอ คณะทำงาน/ คณะกรรมการฯ เพื่อพิจารณา	เสนอเลขาธิการ สภาการศึกษา พิจารณาให้ความ เห็นชอบและ นำเสนอ อ.พ. สกศ. ทราบ และ ประกาศเผยแพร่ ให้ข้าราชการ ทราบ

มิติ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย				
				๑	๒	๓	๔	๕
มิติที่ ๑ ความสอดคล้อง เชิงยุทธศาสตร์ (ต่อ)		๗) การจัดทำหลักเกณฑ์การ ประกันคุณภาพการฝึกอบรม	ระดับความสำเร็จ ของการจัดทำ หลักเกณฑ์การประกัน คุณภาพการฝึกอบรม	ศึกษาแนวทางการ จัดทำหลักเกณฑ์ การประกันคุณภาพ การฝึกอบรม	จัดทำ (ร่าง) หลักเกณฑ์	เสนอ (ร่าง) หลักเกณฑ์ให้ คณะกรรมการฯ บริหารและพัฒนา บุคลากร สกศ./ ปรับแก้/เสนอ ผู้บริหารเห็นชอบ	ประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทางต่าง ๆ และ สื่อสารต่าง ๆ ดำเนินการ ตามหลักเกณฑ์	ติดตามและ ประเมินผล ความคุ้มค่าตาม หลักเกณฑ์
		๘) การจัดทำหลักเกณฑ์การ คัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการ ฝึกอบรม และระบบฐานข้อมูล การฝึกอบรมรายบุคคล เพื่อการพัฒนา	ระดับความสำเร็จใน การจัดทำหลักเกณฑ์ การคัดเลือกบุคลากร เพื่อเข้ารับการ ฝึกอบรม และระบบ ฐานข้อมูลการ ฝึกอบรมรายบุคคล เพื่อการพัฒนา	ยกร่างหลักเกณฑ์ การคัดเลือก บุคลากรเพื่อเข้ารับ การฝึกอบรม และ ระบบฐานข้อมูลการ ฝึกอบรมรายบุคคล เพื่อการพัฒนา และ รวบรวมข้อมูลการ ฝึกอบรม รวมทั้ง ความต้องการ ฝึกอบรมในหลักสูตร ต่างๆ ของ ข้าราชการ สกศ.	ปรับปรุงร่าง หลักเกณฑ์ตาม ข้อเสนอแนะของ คณะกรรมการฯ และบันทึกข้อมูล การฝึกอบรม และ รายบุคคล และ สามารถสืบค้น ข้อมูลได้อย่างเป็น ปัจจุบัน	เสนอหลักเกณฑ์ ให้คณะกรรมการฯ พิจารณาเห็นชอบ และจัดเรียงลำดับ การเข้าอบรมของ บุคลากรที่ค้ำถึง ลำดับอาวุโส	จัดทำฐานข้อมูล การฝึกอบรมของ บุคลากรเพื่อ เตรียมความพร้อม ในการพัฒนา เสนอเลขาธิการ สภาการศึกษา ให้ความเห็นชอบ หลักเกณฑ์การ คัดเลือกบุคลากร เพื่อเข้ารับการ ฝึกอบรม และ ระบบฐานข้อมูล การฝึกอบรม รายบุคคลเพื่อการ พัฒนา	ประกาศใช้ หลักเกณฑ์การ คัดเลือกบุคลากร เพื่อเข้ารับการ ฝึกอบรม และ ระบบฐานข้อมูล การฝึกอบรม รายบุคคลเพื่อการ พัฒนา และประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรทราบ

มิติ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย				
				๑	๒	๓	๔	๕
มิติที่ ๒ ประสิทธิภาพ ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	๒.๑ นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและบุคลากร	๙) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนององการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้ข้อมูลต่อระบบฐานข้อมูลด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล (DPIS)	≤ ๗๐	๗๑ - ๗๕	๗๖ - ๘๐	๘๑ - ๘๕	≥ ๘๖
	๒.๒ พัฒนาการจัดการความรู้ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ	๑๐) การสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างสำนัก/กลุ่ม ๑๑) การจัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่ายการจัดการความรู้	จำนวนเครือข่ายการจัดการความรู้ระหว่างสำนัก/กลุ่ม	๑	๒	๓	๔	๕
มิติที่ ๓ ประสิทธิภาพ ของการบริหาร ทรัพยากรบุคคล	๓.๑ ติดตามและประเมินผลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการและบุคลากร	๑๒) การสำรวจความพึงพอใจด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล	≤ ๗๐	๗๑ - ๗๕	๗๖ - ๘๐	๘๑ - ๘๕	≥ ๘๖
	๓.๒ ออกแบบและพัฒนาระบบมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล	๑๓) การพัฒนาระบบมาตรฐานการปฏิบัติงาน	ระดับความสำเร็จของการพัฒนาระบบมาตรฐานการปฏิบัติงาน	ร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด	๘๐	๘๕	๙๐	๙๕

มิติ	กลยุทธ์	แผนงาน/โครงการ	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระดับเป้าหมาย				
				๑	๒	๓	๔	๕
มิติที่ ๔ ความพร้อมรับ ผิด้านการ บริหารทรัพยากร บุคคล	๔.๑ พัฒนาการระบอบการ บริหารทรัพยากร บุคคลให้มีความ โปร่งใสเป็นธรรม และตรวจสอบได้	๑๔) พัฒนาและปรับปรุงระบบ การสรรหาและคัดเลือกของ สกศ. โดยยึดหลักการธรรมาภิบาล	ร้อยละของบุคลากร ที่มียุติการกับกรอบ อัตราค่าจ้าง	๗๖ - ๘๐	๘๑ - ๘๕	๘๖ - ๙๐	๙๑	≥ ๙๑
			จำนวนข้อร้องเรียนที่ ได้รับการแก้ไข	ได้รับการแก้ไข ร้อยละ ๖๑ - ๗๐	ได้รับการแก้ไข ร้อยละ ๗๑ - ๘๐	ได้รับการแก้ไข ร้อยละ ๘๑ - ๙๐	ได้รับการแก้ไข ร้อยละ ๙๑ - ๙๕	ไม่มีข้อร้องเรียน
มิติที่ ๕ คุณภาพชีวิต และความสมดุล ของชีวิตและ การทำงาน	๕.๑ พัฒนาคุณภาพชีวิต และความผูกพันต่อ องค์กร	๑๕) การสำรวจความพึงพอใจต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงานและ การจัดสวัสดิการของ สกศ.	ร้อยละความพึงพอใจ ของบุคลากรที่มีต่อ สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	๖๐	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐
			ร้อยละความพึงพอใจ ของบุคลากรที่มีต่อการ จัดสวัสดิการของ สกศ.	๖๐	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐
		๑๖) การจัดทำแผนรองรับภาวะ ฉุกเฉินประจำปี	ระดับความสำเร็จของ การจัดทำแผน	จัดทำ (ร่าง) แผน	เสนอร่างแผนให้ คกก. พิจารณา / ปรับแก้ / เสนอ ผู้บริหารเห็นชอบ	ประชาสัมพันธ์ ผ่านช่องทาง การสื่อสารต่างๆ และดำเนินการ ตามแผน	ทบทวน/ ประเมินผล/ รายงานผล การดำเนินงาน ตามแผน	๘๐
			ร้อยละความสำเร็จของ การดำเนินงานตามแผน	๖๐	๖๕	๗๐	๗๕	๘๐

แผนการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔)

มิติ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระยะเวลาดำเนินการ (ปี พ.ศ.)				ผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔		
มิติที่ ๑	๑) การปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการภายในของ สกศ.	ร้อยละของการดำเนินงานปรับปรุงโครงสร้างการแบ่งส่วนภายในของ สกศ.	ระดับ ๕	ระดับ ๕	ระดับ ๕	ระดับ ๕	สอ. (กบค.)	คำสั่งโครงสร้างการแบ่งส่วนภายในของ สกศ.
	๒) การกำหนดกรอบอัตรากำลังของสำนัก/กลุ่มที่เหมาะสม	ระดับความสำเร็จของการกำหนดกรอบอัตรากำลังของสำนัก/กลุ่มที่เหมาะสม	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕	ระดับ ๕	สอ. (กบค.)	กรอบอัตรากำลังของสำนัก/กลุ่มที่เหมาะสม
	๓) การจัดทำคลังข้อมูลผู้มีความรู้สูงเพื่อพัฒนาให้มีความพร้อมในการสืบหอดำเนินงาน	ระดับความสำเร็จในการจัดทำบัญชีรายชื่อผู้มีความรู้สูงเพื่อพัฒนาให้มีความพร้อมในการสืบหอดำเนินงาน	ระดับ ๒	ระดับ ๕	ระดับ ๕	ระดับ ๕	สอ. (กบค.)	บัญชีรายชื่อผู้มีความรู้สูงเพื่อพัฒนาให้มีความพร้อมในการสืบหอดำเนินงาน
	๔) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำปี	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร	ประกาศ	ปฏิบัติตามแผน	ทบทวนแผน	การบรรลุตามแผน ๔ ปี	สอ. (กพบ.)	แผนพัฒนาบุคลากรประจำปี
มิติที่ ๒	๕) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)	ร้อยละความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของ สกศ.	ประกาศ	ปฏิบัติตามแผน	ทบทวนแผน	การบรรลุตามแผน ๔ ปี	สอ. (กพบ.)	รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อรูปแบบการพัฒนาบุคลากรของ สกศ.
	๖) การจัดทำแผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)	-	ประกาศ	ปฏิบัติตามตามแผน	ทบทวนแผน	สอ. (กพบ.)	แผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (IDP)
	๗) การจัดทำหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม	ระดับความสำเร็จของการจัดทำหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม	ระดับ ๒	ระดับ ๔	ระดับ ๕	ระดับ ๕	สอ. (กพบ.)	แผนเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path)
	๘) การจัดทำหลักเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรเพื่อเข้ารับการฝึกอบรมและระบบฐานข้อมูลการฝึกอบรมรายบุคคลเพื่อการพัฒนา	ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบฐานข้อมูลการฝึกอบรมรายบุคคลเพื่อการพัฒนา	-	-	-	ประกาศ	สอ. (กพบ.)	ประกาศหลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการฝึกอบรม

มิติ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระยะเวลาดำเนินการ (ปี พ.ศ.)					ผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต
			๒๕๖๑	๒๕๖๒	๒๕๖๓	๒๕๖๔			
มิติที่ ๒	๙) มีระบบฐานข้อมูลสารสนเทศทรัพยากรบุคคล ที่ตอบสนองการใช้งานอย่างมีประสิทธิภาพ ๑๐) การสร้างเครือข่ายการจัดการความรู้ ระหว่างสำนัก/กลุ่ม ๑๑) จัดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเครือข่าย การจัดการความรู้	ร้อยละความพึงพอใจของผู้ใช้ข้อมูล ต่อระบบฐานข้อมูลด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคล (DPIs) จำนวนเครือข่ายการจัดการความรู้ ระหว่างสำนัก/กลุ่ม ระดับความสำเร็จของการจัดเวที แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (ครั้ง/ปี)	ระดับ ๒	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕	สอ. (กบค.)	รายงานผลความพึงพอใจของผู้ใช้ ข้อมูลต่อระบบฐานข้อมูลด้านการ บริหารทรัพยากรบุคคล (DPIs) รายงานผลการดำเนินงาน	
			ประกาศ	ปฏิบัติการ ตามแผน	ทบทวน แผน	การบรรจุ ตามแผน ๕ปี			กพร.
			ประกาศ	ปฏิบัติการ ตามแผน	ทบทวน แผน	การบรรจุ ตามแผน ๕ปี			กพร.
มิติที่ ๓	๑๒) สํารวจความพึงพอใจด้านบริการบริหาร ทรัพยากรบุคคล ๑๓) การพัฒนาระบบมาตรฐานการปฏิบัติงาน	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มี ต่อการบริหารทรัพยากรบุคคล ระดับความสำเร็จของการพัฒนา ระบบมาตรฐานการปฏิบัติงาน	ประกาศ	ปฏิบัติการ ตามแผน	ทบทวน แผน	การบรรจุ ตามแผน ๕ปี	สอ. (กบค.)	รายงานผลการสำรวจ ความพึงพอใจของบุคลากร กระบวนการทบทวนผลและกระบวนการ สัมภาษณ์ (flow chart และเวลา)	
			ประกาศ	ปฏิบัติการ ตามแผน	ทบทวน แผน	การบรรจุ ตามแผน ๕ปี			กพร.
			ประกาศ	ปฏิบัติการ ตามแผน	ทบทวน แผน	การบรรจุ ตามแผน ๕ปี			กพร.
มิติที่ ๔	๑๔) พัฒนาและปรับปรุงระบบการสรรหาและ คัดเลือกของ สกศ.	ร้อยละของบุคลากรที่มีเทียบกับ กรอบอัตรากำลัง จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับการแก้ไข	ระดับ ๓	ระดับ ๔	ระดับ ๕	ระดับ ๕	สอ. (กบค.)	ระบบการสรรหาและคัดเลือกของ สกศ. มีความโปร่งใส เป็นธรรม และ ตรวจสอบได้	
			ระดับ ๕	ระดับ ๕	ระดับ ๕	ระดับ ๕			



มิติ	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม	ตัวชี้วัด (KPIs)	ระยะเวลาดำเนินการ (ปี พ.ศ.)				ผู้รับผิดชอบ	ผลผลิต
			๒๕๖๑	ปฏิบัติกรตามแผน	ทบทวนแผน	๒๕๖๔		
มิติที่ ๕	๑๕) การสำรวจความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและการจัดสวัสดิการของ สกศ.	ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ประกาศ	ปฏิบัติตามตามแผน	ทบทวนแผน	กมลรัฐ ตามแผน ๕ปี	สวพ./สอ.	รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน
		ร้อยละความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการจัดสวัสดิการของ สกศ.	ประกาศ	ปฏิบัติตามตามแผน	ทบทวนแผน	กมลรัฐ ตามแผน ๕ปี	สอ.	รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อการจัดสวัสดิการ
	๑๖) การจัดทำแผนรองรับภาวะฉุกเฉินประจำปี	ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผน	ประกาศ	ปฏิบัติตามตามแผน	ทบทวนแผน	กมลรัฐ ตามแผน ๕ปี	สอ./สวพ.	แผนรองรับภาวะฉุกเฉิน
		ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผน	ประกาศ	ปฏิบัติตามตามแผน	ทบทวนแผน	กมลรัฐ ตามแผน ๕ปี	สอ./สวพ.	รายงานผลการดำเนินงาน

## บทที่ ๕

## แนวทางการติดตามและประเมินผล

แผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๖๔) จะสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารสูงสุดต้องเห็นความสำคัญและให้การสนับสนุน รวมถึงต้องมีความเข้าใจบทบาทความรับผิดชอบด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ถูกต้องและเหมาะสม โดยผู้รับผิดชอบงานบริหารทรัพยากรบุคคลต้องมีความเข้าใจในความต้องการของบุคลากรในองค์กร และพัฒนาระบบงานบุคคลตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด มีการกำหนด ปฏิทินการทำงานในแต่ละขั้นตอนและผลผลิตที่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน มีการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

แนวทางการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการโดยมุ่งรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ เพื่อนำเสนอเป็นข้อมูลพื้นฐานสะท้อนกลับในการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล และรายงานต่อคณะทำงาน PMQA หมวด ๒ การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และหมวด ๕ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมเป็นระยะๆ ซึ่งการกำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจนเป็นระบบย่อมเป็นหลักประกันในด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการนำไปสู่การปฏิบัติ ทั้งนี้ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้กำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผล โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

๑. เพื่อติดตามความก้าวหน้าและความเป็นไปได้ของผลสำเร็จของการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม
๒. เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคที่ต้องแก้ไข/ปรับปรุง
๓. เพื่อพัฒนาระบบ/วิธีการ/กระบวนการติดตามประเมินผลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
๔. เพื่อรายงานสถานการณ์ปัจจุบันที่ดำเนินการอยู่ให้ผู้เกี่ยวข้องได้รับทราบ

### ๕.๑ การกำกับ/ติดตามผลการดำเนินงาน

ผู้รับผิดชอบหลักของกิจกรรม/แผนงาน/โครงการรายงานผลการดำเนินงานตามลำดับถึงผู้กำกับตัวชี้วัดเพื่อรายงานต่อผู้เกี่ยวข้อง โดยกำหนดให้มีการติดตามผลและรายงานผลการดำเนินการที่แล้วเสร็จในทุกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม พร้อมระบุปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน (ถ้ามี)

### ๕.๒ การรายงานผล

สำนักงาน ก.พ. ได้กำหนดให้ส่วนราชการจัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตามระเบียบ ก.พ. ว่าด้วยการรายงานเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของข้าราชการพลเรือน (หนังสือสำนักงาน ก.พ. ที่ นร ๑๐๑๒/ว๓ ลงวันที่ ๑๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓) เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยสำนักงาน ก.พ. จะกำหนดแบบรายงานและระยะเวลาการรายงานภายในเดือนตุลาคมของทุกปี สำหรับส่วนราชการรายงานต่อสำนักงาน ก.พ. และกระทรวงต้นสังกัด และให้กระทรวงจัดทำรายงานในภาพรวมตามแบบรายงานที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด และส่งให้สำนักงาน ก.พ. ภายในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี

### ๕.๓ วัตถุประสงค์ของการจัดทำรายงาน

๕.๓.๑ เพื่อให้ส่วนราชการใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับ ติดตาม และประเมินตนเอง เพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ

๕.๓.๒ เพื่อการติดตามประเมินผลการบริหารทรัพยากรบุคคลของส่วนราชการ ตลอดจนวิเคราะห์สถานภาพการดำเนินงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐในภาพรวม

การจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานภาพรวมตลอดปีงบประมาณ และกิจกรรมการกำกับติดตามและประเมินผล สรุปเสนอต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาปรับปรุง และแก้ไขกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลในรอบปีงบประมาณถัดไป

---

## เอกสารอ้างอิง

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๕๑

กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา พ.ศ. ๒๕๕๖

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

(พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีแบบบูรณาการ

(พ.ศ. ๒๕๕๙ - ๒๕๖๔).

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. คู่มือการจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

ตามแนวทาง HR Scorecard, (กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด ,๒๕๕๙)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐระดับพื้นฐาน

ฉบับที่ ๒. (กรุงเทพฯ : บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์ মিเดีย จำกัด ,๒๕๕๘)

เอกกมล เอี่ยมศรี. (๒๕๕๔). PEST Analysis การทำความเข้าใจ “ภาพรวม” ที่ทำให้เกิด

การเปลี่ยนแปลง. New Management Forum., เข้าถึงได้จาก

<http://eiamsri.wordpress.com/2011/06/03/pest-analysis>

(๒๕๕๔). กรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7S Framework). สาขาวิชาสถิติประยุกต์.,

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล, เข้าถึงได้จาก

<http://www.stat.rmutt.ac.th/15>

## ภาคผนวก ก

๑. คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่ ๑๘๓/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙  
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
๒. คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่ ๑๑๕/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๖๐  
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการ  
สภาการศึกษา
๓. คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่ ๑๔๓/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๖๐  
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการ  
สภาการศึกษา (เพิ่มเติม)



คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ที่ ๑๔๓ /๒๕๖๐

เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (เพิ่มเติม)

อนุสนธิคำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ ๑๑๕/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๖๐  
แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
ไว้แล้ว นั้น

ดังนั้น เพื่อให้การจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการ  
สภาการศึกษา เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบกับมติคณะทำงานจัดทำ  
แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ครั้งที่ ๑/๒๕๖๐ เมื่อวันที่  
๑๑ ตุลาคม ๒๕๖๐ จึงแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการ  
สภาการศึกษา (เพิ่มเติม) ดังนี้

๑. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร หรือผู้แทน เป็นคณะทำงาน
  ๒. ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา หรือผู้แทน เป็นคณะทำงาน
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๗ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๐

(นายชัยพุกษ์ เสรีรักษ์)  
เลขาธิการสภาการศึกษา



คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา  
ที่ ๑๑๕ / ๒๕๖๐  
เรื่อง แต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล  
ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

อนุสนธิคำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ ๑๘๓ / ๒๕๕๙ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ลงวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙ เพื่อวางระบบและแนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ในการสร้างโอกาสให้กับบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสม และสามารถนำความรู้ความสามารถมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าหมาย ภารกิจของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา นั้น

เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลและการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานความสำเร็จด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) จึงขอแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

องค์ประกอบ

- |                                  |                             |
|----------------------------------|-----------------------------|
| ๑. ที่ปรึกษาด้านระบบการศึกษา     | ประธานคณะทำงาน              |
| ๒. ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ      | รองประธานคณะทำงาน           |
| ๓. นางสาวทวีพร บุญวานิช          | คณะทำงาน                    |
| ๔. นางสาววัลลา เล็กพัฒนานนท์     | คณะทำงาน                    |
| ๕. นางสาวชนัญญา อุ่นจันทร์       | คณะทำงาน                    |
| ๖. นางโชติกา วรรณบุรี            | คณะทำงาน                    |
| ๗. นายคำรณ ราชภักดี              | คณะทำงาน                    |
| ๘. นางสาวจอมทยาสนิธ พงษ์เสถียร   | คณะทำงาน                    |
| ๙. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร  | คณะทำงานและเลขานุการ        |
| ๑๐. เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาบุคลากร | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๑๑. เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาบุคลากร | คณะทำงานและผู้ช่วยเลขานุการ |

อำนาจหน้าที่

๑. จัดทำกลยุทธ์การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามกรอบมาตรฐานความสำเร็จ  
ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลและแผนปฏิบัติการประจำปี

๒. กำกับ ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่อง และ  
รายงานผลการดำเนินงานให้ผู้บริหารรับทราบ

๓. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่คณะกรรมการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการ  
สภาการศึกษามอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๐



(นายชัยพฤกษ์ เสรีรักษ์)

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ รักษาราชการแทน

เลขาธิการสภาการศึกษา





คำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ที่ ๑๘๓ /๒๕๕๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ตามที่ได้มีคำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ ๘๐/๒๕๕๙ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ลงวันที่ ๑๖ พฤษภาคม ๒๕๕๙ เพื่อวางระบบและแนวทางการบริหารและพัฒนาบุคลากรสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้มีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่จำเป็นสำหรับการทำงาน ให้มีประสิทธิภาพ เหมาะสม และสามารถนำความรู้ความสามารถมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา นั้น

เนื่องจากมีการปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และกรมอบหมายให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ราชการ จึงให้ยกเลิกคำสั่งดังกล่าวข้างต้น และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยมีองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. องค์ประกอบ

๑.๑	นายณัฐวุฒิ พงศ์สิริ	ที่ปรึกษา
๑.๒	เลขาธิการสภาการศึกษา	ที่ปรึกษา
๑.๓	รองเลขาธิการสภาการศึกษา	ที่ปรึกษา
๑.๔	รองเลขาธิการสภาการศึกษา (ที่กำกับ ดูแลสำนักอำนวยการ)	ประธาน
๑.๕	ผู้ช่วยเลขาธิการสภาการศึกษา	กรรมการ
๑.๖	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนการศึกษา	กรรมการ
๑.๗	ผู้อำนวยการสำนักประเมินผลการจัดการศึกษา	กรรมการ
๑.๘	ผู้อำนวยการสำนักพัฒนากฎหมายการศึกษา	กรรมการ
๑.๙	ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้	กรรมการ
๑.๑๐	ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและพัฒนาการศึกษา	กรรมการ
๑.๑๑	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร	กรรมการ
๑.๑๒	ผู้อำนวยการกลุ่มตรวจสอบภายใน	กรรมการ
๑.๑๓	ผู้อำนวยการสำนักนโยบายความร่วมมือกับต่างประเทศ	กรรมการ
๑.๑๔	ผู้อำนวยการสำนักสื่อสารและประชาสัมพันธ์	กรรมการ
๑.๑๕	นายวีระพงษ์ อุเจริญ	กรรมการ
๑.๑๖	นางสาวจอมทยาสนธิ พงษ์เสฐียร	กรรมการ

/๑.๑๗ ผู้อำนวยการ...

๑.๑๗	ผู้อำนวยการสำนักอาคาร	กรรมการและเลขานุการ
๑.๑๘	ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคล	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑.๑๙	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑.๒๐	เจ้าหน้าที่กลุ่มบริหารทรัพยากรบุคคลที่ได้รับมอบหมาย	ผู้ช่วยเลขานุการ
๑.๒๑	เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาบุคลากรที่ได้รับมอบหมาย	ผู้ช่วยเลขานุการ

## ๒. อำนาจหน้าที่

๒.๑ พิจารณาและเสนอความเห็นเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

๒.๒ กลั่นกรองและเสนอความเห็นเกี่ยวกับการจัดทำแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

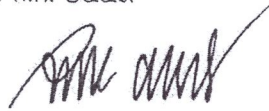
๒.๓ ให้คำปรึกษา แนะนำ เกี่ยวกับหลักเกณฑ์ วิธีการบริหารและพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

๒.๔ แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน หรือเจ้าหน้าที่ให้ดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ได้ตามความจำเป็น

๒.๕ ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๙



(นายกมล รอดคล้าย)  
เลขาธิการสภาการศึกษา

## ภาคผนวก ข

### แบบฟอร์มการติดตามผลการดำเนินงาน

แผนงาน/โครงการ/กิจกรรมที่.....

โครงการ.....

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ที่.....

สอดคล้องกับเป้าประสงค์ ที่.....

สอดคล้องกับตัวชี้วัด ที่.....

#### ขั้นตอนการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่	กิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงาน
๑	
๒	
๓	
๔	
๕	

#### ผลการดำเนินงาน

ชื่อตัวชี้วัด : .....	
ค่าเป้าหมาย : .....	
แหล่งข้อมูล/วิธีการจัดเก็บข้อมูล : .....	
ผู้กำกับตัวชี้วัด : .....	เบอร์ติดต่อ : ..... (ภายใน .....
ผู้รับผิดชอบโครงการ : .....	เบอร์ติดต่อ : ..... (ภายใน .....

## คณะกรรมการ

### จัดทำแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

๑. ที่ปรึกษาด้านระบบการศึกษา		ประธานคณะกรรมการ
๒. ผู้อำนวยการสำนักอำนวยการ		รองประธานคณะกรรมการ
๓. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร		คณะกรรมการ
๔. ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา		คณะกรรมการ
๕. นางสาวทวีพร บุญวานิช	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ	คณะกรรมการ
๖. นางสาววัลภา เล็กวัฒนานนท์	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ	คณะกรรมการ
๗. นางสาวชนัญญา อุ่นจันทร์	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ	คณะกรรมการ
๘. นางโชติกา วรรณบุรี	นักวิชาการศึกษาชำนาญการพิเศษ	คณะกรรมการ
๙. นายคำรณ ราชภักดี	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ	คณะกรรมการ
๑๐. นางสาวจอมทยาสนิธ พงษ์เสฐียร	นักวิชาการศึกษาชำนาญการ	คณะกรรมการ
๑๑. ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร		คณะกรรมการและเลขานุการ
๑๒. นางธมนวรรณ วันทานุ เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาบุคลากร	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ	คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๓. นางสาวสุภาพร ศิระธนารักษ์ เจ้าหน้าที่กลุ่มพัฒนาบุคลากร	นักจัดการงานทั่วไปปฏิบัติการ	คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ