

How to การสร้างระบบนิเวศ  
การเรียนรู้เพื่อการจัดการศึกษา  
สำหรับโลกยุคใหม่ (ฉบับสมบูรณ์)



# รายงาน

การติดตามผลและจัดทำแผนขับเคลื่อน  
การนำรูปแบบการจักระบบนิเวศการเรียนรู้

ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของคนไทย 4.0

สู่การปฏิบัติ



3379.52 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ส 691 ก รายงานการติดตามผลและจัดทำแผนขับเคลื่อนการนำรูปแบบการจัดระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของคนไทย 4.0 สู่อการปฏิบัติ (How to การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้เพื่อจัดการศึกษาสำหรับโลกยุคใหม่ (ฉบับสมบูรณ์))  
กรุงเทพฯ: 2567

134 หน้า

ISBN : 978-616-270-480-2

1. แผนการดำเนินงาน 2. ระบบนิเวศการเรียนรู้ 3. การศึกษาขั้นพื้นฐาน

แผนการดำเนินงานการจัดนิเวศการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน (How to การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้เพื่อจัดการศึกษาสำหรับโลกยุคใหม่ (ฉบับสมบูรณ์))

สื่อสิ่งพิมพ์ สกศ. ลำดับที่ 33/2567

ISBN : 978-616-270-480-2

เผยแพร่ กันยายน 2567

จัดทำโดย กลุ่มพัฒนานโยบายด้านการมีส่วนร่วมและการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา  
สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

99/20 ถนนสุขุมวิท แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ 10300

โทรศัพท์ 0-2668-7123 ต่อ 2512, 2522

โทรสาร 0-2243-1128

เว็บไซต์ <http://www.onec.go.th>

## คำนำ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ๒) จัดทำต้นแบบและข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมุ่งหวังให้ผลการศึกษา/ข้อมูล/องค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยฯ จะนำไปสู่การต่อยอดในการพัฒนากระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ รวมถึงการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมเพื่อความยั่งยืนที่สอดคล้องกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป

คณะผู้วิจัยฯ ขอขอบคุณผู้ให้ข้อมูลซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนนโยบายเป็นอย่างยิ่ง ทั้งจากสำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาศึกษา (สมร.) สำนักนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย (สนป.) และสำนักกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (สกช.) รวมถึงการอนุเคราะห์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยฯ ที่วางไว้ ตลอดจนขอขอบคุณหน่วยงาน/องค์กรทั้งจากภาครัฐและเอกชน ไม่ว่าจะเป็นสำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานเลขาธิการองค์การรัฐมนตรีแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ซีมีโอ) บริษัท บิทคับ ออนไลน์ จำกัด และบริษัท ไทยออยล์ จำกัด มหาชน ที่ให้ความอนุเคราะห์คณะผู้วิจัย รวมถึงเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเข้าศึกษาดูงานและถอดบทเรียนการบริหารจัดการองค์กรเพื่อความเป็นเลิศ การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการขับเคลื่อนงานต่าง ๆ ของหน่วยงาน/องค์กร เป็นต้น ทั้งนี้ คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า รายงานการวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะหน่วยงานด้านนโยบาย ตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่สนใจสามารถนำข้อมูลและองค์ความรู้ไปปรับประยุกต์ใช้ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้เกิดความยั่งยืนต่อไป



(นายอรรถพล สังขวาสี)

เลขาธิการสภาการศึกษา

## สารบัญ

คำนำ	ก
สารบัญภาพ	ง
สารบัญตาราง	จ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย	๑
๑.๒ คำถามการวิจัย	๓
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
๑.๔ นิยามศัพท์เฉพาะ	๓
๑.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖
๑.๖ ขอบเขตการวิจัย	๗
๑.๗ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย	๗
<b>บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๘</b>
๒.๑ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	๘
๒.๑.๑ นิยาม ความหมาย ของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	๘
๒.๑.๒ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	๘
๒.๒ นวัตกรรม	๑๘
๒.๒.๑ นิยาม ความหมาย ของนวัตกรรม	๑๘
๒.๒.๒ ประเภทของนวัตกรรม	๒๐
๒.๒.๓ นวัตกรรมกระบวนการ/การจัดการ (Process Innovation)	๒๑
๒.๒.๔ การพัฒนานวัตกรรม	๒๕
๒.๒.๕ องค์กรนวัตกรรม	๒๖
๒.๓ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	๓๑
๒.๓.๑ กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐	๓๑
๒.๓.๒ มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	๓๕
๒.๓.๓ มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ. ๒๕๖๒	๓๖
๒.๔ ข้อมูล เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๓๗
๒.๔.๑ ตัวอย่างการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร	๓๗
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๕๓</b>
๓.๑ ศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	๕๓
๓.๒ จัดทำต้นแบบและข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	๕๕
<b>บทที่ ๔ ผลการศึกษา</b>	<b>๕๘</b>

๔.๑	ศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	๕๘
๔.๑.๑	มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑	๕๘
๔.๑.๒	มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ. ๒๕๖๒	๖๓
๔.๑.๓	กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐	๖๗
๔.๒	จัดทำต้นแบบและข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	๘๑
๔.๒.๑	กระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	๘๑
๔.๒.๒	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	๘๘
๔.๒.๓	(ร่าง) ข้อเสนอเพื่อพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม	๑๑๑
<b>บทที่ ๕</b>	<b>สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	<b>๑๑๔</b>
๕.๑	สรุปผลการวิจัย	๑๑๔
๕.๑.๑	กระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	๑๑๔
๕.๑.๒	ข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา	๑๑๖
๕.๒	อภิปรายผล	๑๒๒
๕.๓	ข้อเสนอแนะ	๑๒๓
๕.๓.๑	ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	๑๒๓
๕.๓.๒	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	๑๒๔
	<b>รายการอ้างอิง</b>	<b>๑๒๖</b>
	<b>ภาคผนวก</b>	<b>๑๒๙</b>
	<b>คณะผู้จัดทำ</b>	<b>๑๓๗</b>

## สารบัญภาพ

ภาพที่ ๑	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๖
ภาพที่ ๒	กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ	๓๕
ภาพที่ ๓	ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (คุณลักษณะของคนไทย ๔.๐)	๓๖
ภาพที่ ๔	ความเชื่อมโยงของแผนแต่ละระดับ	๓๘
ภาพที่ ๕	ความเชื่อมโยงในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ไปสู่การปฏิบัติ	๓๙
ภาพที่ ๖	กรอบการดำเนินงานใน ๓ เสาหลัก	๔๐
ภาพที่ ๗	ภาพรวมการดำเนินงานของ ๓ เสาหลัก	๔๑
ภาพที่ ๘	THAIOIL STRATEGIC DIRECTION	๔๘
ภาพที่ ๙	THAIOIL CAPABILITY FRAMEWORK	๔๙
ภาพที่ ๑๐	(ร่าง) ต้นแบบนวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา	๑๑๓



## สารบัญตาราง

ตารางที่ ๑	ผลลัพธ์การเรียนรู้ตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ	๓๓
ตารางที่ ๒	แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด มหาชน	๕๑
ตารางที่ ๓	สรุปตัวอย่างกระบวนการ/แนวทาง/กลไก การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	๗๒
ตารางที่ ๔	สรุปตัวอย่างกระบวนการ/แนวทาง/กลไก/การนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	๘๕
ตารางที่ ๕	การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (ร่าง) ข้อเสนอการพัฒนา สกศ. สู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม	๑๐๒

## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของการวิจัย

รายงาน Global Trends ๒๐๔๐: A More Contested World (๒๐๒๑) โดย The National Intelligence Council ประเทศสหรัฐอเมริกา ให้สาระสำคัญเกี่ยวกับโลกอนาคตในอีก ๒๐ ปีข้างหน้าที่มีการเชื่อมโยงของสังคมมนุษย์ด้วยการติดต่อสื่อสารซึ่งเกิดจากการพัฒนาของเทคโนโลยี ดังนั้นโลกในปัจจุบันและอนาคตจะถูกท้าทายจากสถานการณ์ที่ยากจะหลีกเลี่ยง เช่น การเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ โรคระบาด วิกฤตการณ์ทางการเงิน ตลอดจนการ disrupt ของเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันแบบก้าวกระโดด การใช้ระบบ E-Commerce ในภาคธุรกิจทั่วโลก การใช้ Social Network เป็นเครื่องมือในการดำเนินชีวิตที่แทรกกับการทำกิจกรรมทุก ๆ ด้านของมนุษย์ หรือแม้แต่ Internet of things ก็ได้รับการคาดการณ์ว่าจะมีอุปกรณ์เพิ่มขึ้นถึง ๖๔,๐๐๐ ล้านเครื่อง ภายในปี ๒๐๒๕ และจะสามารถเพิ่มขึ้นได้ถึงหลักล้านล้านเครื่องในปี ๒๐๔๐ นำไปสู่การก้าวเข้าสู่ยุคเทคโนโลยีดิจิทัล (Digitalization) อย่างเต็มรูปแบบ ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้มนุษย์สามารถใช้ชีวิตในโลกจริงและโลกเสมือนไปพร้อมกัน ด้วยการใช้อยู่อุปกรณ์ประดิษฐ์ หรือ Artificial Intelligence (AI) , Cloud Computing , Big Data , ๓D Printing, Virtual Reality , Fintech และ Chat GPT การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและมีความผันผวนสูง ส่งผลให้หน่วยงานหรือองค์กรต้องเร่งปรับตัวให้มีความสามารถในการรับมือในโลกยุคใหม่กับความท้าทายใหม่ ความรู้ใหม่ และวิธีการเรียนรู้แบบใหม่

จากสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโลกช่วง ๑๐ ปีที่ผ่านมา ดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ประเทศไทยจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐) เพื่อเป็นพิมพ์เขียวของการพัฒนาประเทศ อันเนื่องด้วยสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคดิจิทัล โดยมีฐานคิดหลักคือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้าโภคภัณฑ์ไปสู่สินค้าเชิงนวัตกรรม เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม และเปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น ภายใต้วิสัยทัศน์ประเทศไทย ๔.๐ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ดังกล่าว ประเทศไทยจะต้องเปลี่ยนแปลงในหลายเรื่อง ที่สำคัญที่สุดคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ มีสมรรถนะ เป็นกำลังคนสมรรถนะสูง ภาคการศึกษาซึ่งเป็นภาคสำคัญในการผลิตและพัฒนาากำลังคนจะต้องกำหนดนโยบายการศึกษาที่ทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ ๒๑ โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกระดับการศึกษาให้มีความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับบริบทสังคมไทย หน่วยงานที่จัดทำนโยบายการศึกษาระดับชาติจำเป็นต้องปรับแนวคิดใหม่ กระบวนทัศน์ใหม่ และมีความสามารถในการปรับตัว ตลอดจนวิธีการทำงานให้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งการออกแบบและจัดทำนโยบายทางการศึกษาจะต้องออกแบบการศึกษากับการพัฒนาสังคมเป็นหลักสำคัญโดยรวมของความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในมิติต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนา รวมทั้งมุ่งเน้นในมิติของการพัฒนา ๔ มิติที่สำคัญ ได้แก่ ผู้เรียน ครู



โรงเรียน/แหล่งเรียนรู้ และระบบการบริหารจัดการ และที่สำคัญคือ การขับเคลื่อนนโยบายการศึกษาสู่การนำไปใช้ในภาคปฏิบัติในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาหรือแม้กระทั่งสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจสำคัญในการจัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬากับการศึกษาทุกระดับ รวมทั้งจัดทำข้อเสนอแนะนโยบายและแผนในการสนับสนุนทรัพยากรด้านการศึกษาของชาติ ส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และภูมิปัญญาของชาติ และประเมินผลการจัดการศึกษา จะต้องปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การยกระดับความสามารถของหน่วยงานด้วยการนำนวัตกรรมหรือเครื่องมือใหม่มาใช้ในการจัดทำนโยบายการศึกษาจึงเป็นเรื่องท้าทาย การพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กรที่สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็วผ่านการปรับเปลี่ยนแนวคิดและสร้างทัศนคติใหม่ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานให้ทำงานเป็นหมุดหมายสำคัญที่หน่วยงานจะต้องไปให้ถึง

อนึ่ง เมื่อพิจารณาการถึงด้านการจัดทำนโยบาย แผน มาตรฐาน กรอบแนวคิดการจัดการศึกษาที่ผ่านมาของสำนักงานฯ พบว่า การจัดทำนโยบายการศึกษาระดับชาติได้ประสบความสำเร็จในหลายเรื่อง อาทิ

- นโยบายหรือแผนการพัฒนาเด็กปฐมวัยที่กล่าวถึงเรื่องการพัฒนาเด็กปฐมวัยทั้งองค์ความรู้ นวัตกรรม ยุทธศาสตร์ มาตรฐาน รวมทั้งพระราชบัญญัติการพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ. ๒๕๖๒

- กรอบคุณวุฒิแห่งชาติที่เชื่อมโยงกับระดับคุณวุฒิการศึกษา กับระดับสมรรถนะการปฏิบัติงานและการเทียบเคียงกับกรอบคุณวุฒิอ้างอิงอาเซียนซึ่งสำนักงานฯ เป็นตัวแทนของประเทศไทยร่วมกับประเทศสมาชิกอาเซียนพัฒนากรอบคุณวุฒิอ้างอิงอาเซียนเพื่อให้เกิดการเทียบเคียงคุณวุฒิระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนที่ก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายผู้เรียนและแรงงานในภูมิภาค

- มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ อันเป็นกรอบในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของแต่ละประเภทและระดับ เพื่อร่วมกันพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนไทย ให้สถานศึกษาทุกแห่งยึดเป็นกรอบในการสร้างคนไทย ๔.๐ ตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ ๒๐ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐)

อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน การจัดทำนโยบายการศึกษา แผนการศึกษา มาตรฐานการศึกษา หรือแนวคิด แนวทาง การกำหนดกรอบคิดใหม่ทางการศึกษา อาจจะต้องมีกระบวนการของการพัฒนางานที่ต้องคำนึงถึงความท้าทายใหม่ ๆ คำนึงถึงการเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ในการแข่งขันกับนานาประเทศ คำนึงถึงบริบทใหม่ของโลกและของประเทศ ด้วยการใช้นวัตกรรมซึ่งหมายรวมถึงแนวคิดใหม่ การทำงานด้วยวิธีการใหม่ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางความคิด หรือการพัฒนาต่อยอดจากแนวคิดเดิม วิธีการเดิม ใช้ประโยชน์จากสิ่งเดิมที่มีอยู่ให้ดีขึ้น ทันสมัยขึ้น ซึ่งนวัตกรรมจะเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้เกิดมูลค่าของเรื่องที่จะดำเนินการ ยิ่งไปกว่านั้น การสร้างองค์กรแห่งนวัตกรรมนั้นจะมีความสำคัญอย่างมาก และเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการทำงานขององค์กรในยุคปัจจุบัน เนื่องจากการเป็นองค์กรนวัตกรรมจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กรที่จะช่วยสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง และสร้างความเจริญเติบโตขององค์กรในเศรษฐกิจสมัยใหม่ ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการพัฒนาองค์กรให้เป็น

องค์กรแห่งนวัตกรรมหรือการพัฒนา นวัตกรรมการทำงานให้บุคลากรในองค์กรใช้ จะช่วยในเรื่องการพัฒนา เศรษฐกิจของประเทศได้อย่างยั่งยืน และกลายเป็นตัวชี้วัดของความได้เปรียบทางการแข่งขันระดับชาติและ นานาชาติในเวทีโลก (Chaiprasit, ๒๐๑๐) นอกจากนี้ จากการศึกษาพบว่า องค์กรที่จะประสบความสำเร็จ ในอนาคตจะต้องเป็นองค์กรที่สามารถทำให้บุคลากรในองค์กรมีความผูกพันและความรับผิดชอบต่อองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรสามารถสร้างนวัตกรรม และให้พนักงานทุกคนได้มีส่วนร่วมในการเรียนรู้และเข้าใจเชิงระบบ โดยมีการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์เป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน ภายใต้โครงสร้างขององค์กรที่ยืดหยุ่น (Pongphankae & Chantuk, ๒๐๑๗)

ด้วยความสำคัญดังกล่าว สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา จึงได้จัดทำ การพัฒนานวัตกรรม กระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนในการ ดำเนินงานจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) ประเภททุน วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม (ววน.) เพื่อศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา และพัฒนาเป็นนวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา ภายใต้บริบทของความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สำนักงานฯ เป็นกลไก หลักในการจัดทำและขับเคลื่อนนโยบายการศึกษา แผนการศึกษา มาตรฐานการศึกษา และกรอบแนวคิดใหม่ ของการพัฒนาการศึกษาได้อย่างเต็มภาคภูมิ เป็นเสาหลักทางการศึกษาของประเทศที่ทุกภาคส่วนสามารถนำ หลักการ แนวคิด นโยบาย ไปเป็นต้นแบบในการพัฒนารายละเอียดสู่การปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

## ๑.๒ คำถามการวิจัย

๑.๒.๑ กระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นอย่างไร

๑.๒.๒ ควรดำเนินการอย่างไรเพื่อพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

๑.๒.๓ ต้นแบบนวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นอย่างไร

## ๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

๑.๓.๒ เพื่อจัดทำต้นแบบและข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

## ๑.๔ นิยามศัพท์เฉพาะ

๑.๔.๑ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา ได้แก่ ๑) กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ๒) มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ ๓) มาตรฐาน สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ๔) แนวคิดการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ และการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีขั้นตอน/กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ๑) การแปลงนโยบาย ๒) การสร้างการยอมรับ

๓) การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล ๔) การระดมพลัง ๕) การปฏิบัติจริง และ ๖) การสร้างความเป็นปึกแผ่น รายละเอียดดังนี้

(๑) การแปลงนโยบาย หมายถึง การทำให้นโยบาย แผนงาน หรือ โครงการออกมาเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

(๒) การสร้างการยอมรับ หมายถึง การจัดการ หรือ จัดโครงสร้างองค์กร การเตรียมบุคลากร การบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

(๓) การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล หมายถึง การกำกับและติดตามความก้าวหน้าของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการที่วางไว้ รวมถึงประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย มีการใช้สารสนเทศจากการประเมิน เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานตามนโยบายให้บรรลุเป้าหมาย

(๔) การระดมพลัง หมายถึง การรับนโยบายและแสวงหาการสนับสนุน ด้วยการสร้างความเข้าใจและยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน อาทิ ผู้บริหารมีการสื่อสารนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจ ทศนคติที่ดีต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

(๕) การปฏิบัติจริง หมายถึง การยอมรับปฏิบัติและแสวงหาวิธีการปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน อาทิ ผู้บริหารมีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและปฏิบัติตามนโยบาย หรือ นำนโยบายสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

(๖) การสร้างความเป็นปึกแผ่น หมายถึง การทำให้ผู้ปฏิบัติ/หน่วยปฏิบัติเห็นความสำคัญ กิจกรรม/โครงการตามนโยบายมีความคงอยู่และต่อเนื่อง ด้วยการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ การสร้างความร่วมมือกับบุคลากรภายใน การสร้างเครือข่ายการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

**๑.๔.๒ นวัตกรรม** หมายถึง นวัตกรรมกระบวนการเพื่อนำนโยบายของสำนักงานเลขาธิการศึกษาสู่การปฏิบัติ ซึ่งอาจมาจากการทำสิ่งใหม่ขึ้นมา การนำแนวความคิดใหม่ หรือ การใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ โดยการสร้าง หรือ พัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน ได้แก่ ๑) การรับรู้ถึงโอกาส/การระบุปัญหา ๒) การกำหนดจุดมุ่งหมาย ๓) การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม ๔) การทดลองใช้นวัตกรรม ๕) การแก้ไขจุดบกพร่อง และ ๖) การเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จัก รายละเอียดดังนี้

(๑) การรับรู้ถึงโอกาส/การระบุปัญหา เป็นการศึกษา รวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัด เครื่องมือ กรอบแนวคิด หรือ แนวทางที่จะนำมาแก้ปัญหา เป็นต้น

(๒) การกำหนดจุดมุ่งหมาย เป็นการพัฒนานวัตกรรมให้มีคุณสมบัติ หรือ คุณลักษณะตรงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

(๓) การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม เป็นการนำของเก่ามาปรับปรุง ดัดแปลง เพื่อใช้แก้ปัญหาและทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ อาจคิดค้นขึ้นมาใหม่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะปัญหา หรือ วัตถุประสงค์ของนวัตกรรมที่วางไว้

(๔) การทดลองใช้นวัตกรรม เป็นการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข โดยผลจากการทดลองจะทำให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรม

(๕) การแก้ไขจุดบกพร่อง เป็นการปรับปรุงนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ด้วยการนำความคิด หรือ ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงนวัตกรรมให้มีคุณภาพและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ต่อไป

(๖) การเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จัก เป็นการเผยแพร่เมื่อมั่นใจว่านวัตกรรมที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ การวิจัยครั้งนี้เป็นการดำเนินการถึงขั้นตอนที่ ๓ ของการพัฒนาวัตกรรมการ ได้แก่ (๑) การรับรู้ถึง โอกาส/การระบุปัญหา (๒) การกำหนดจุดมุ่งหมาย และ (๓) การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม เพื่อเกิดขึ้นเป็น (ร่าง) นวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ สำหรับขั้นตอนอื่น ๆ จะมีการดำเนินการในระยะต่อไป

**๑.๔.๓ องค์กรนวัตกรรม** หมายถึง แนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาให้มีความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้วยการบริหารจัดการที่เป็นระบบ การจัดการทรัพยากร ให้ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายให้การดำเนินงานต่าง ๆ เกิดความต่อเนื่อง และยั่งยืน ประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบที่เอื้อต่อการสร้างและพัฒนา ได้แก่ ๑) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ๒) โครงสร้างองค์กร ๓) บุคลากร ๔) ค่านิยมและวัฒนธรรม และ ๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน รายละเอียดดังนี้

(๑) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ หมายถึง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นไปได้ ให้ความสำคัญกับนวัตกรรม ในทุกระดับขององค์กร รวมถึงมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาว

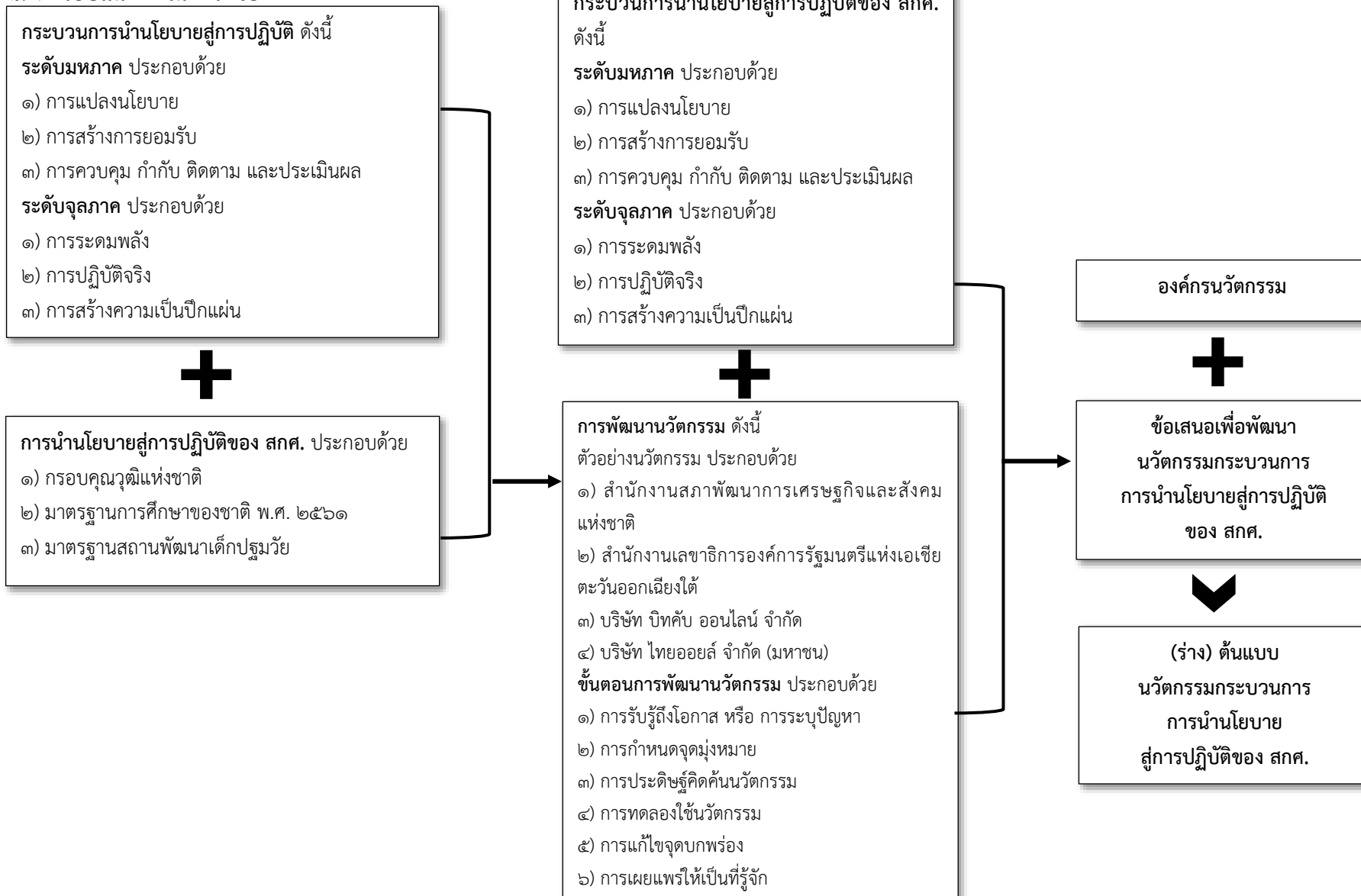
(๒) โครงสร้างองค์กร หมายถึง มีการทำงานแบบโครงการ (Project-based Organization) หรือ มีโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat Organization) และการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

(๓) บุคลากร หมายถึง มีระบบการจัดการบุคลากร ได้แก่ การสรรหาและการจ้างงาน การพัฒนาบุคลากร การรักษาและลดการลาออก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการจัดการความสามารถของบุคลากร อาทิ ระบบที่ทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์กร หรือ บุคลากรว่า สนับสนุนเป้าหมาย หรือ การปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน หรือ อนาคตหรือไม่ เป็นระบบที่สนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร และกิจกรรมต่าง ๆ และส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวกับนวัตกรรมภายในองค์กร เป็นต้น โดยทั้ง ๒ ระบบ จะต้องมุ่งสู่การพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร

(๔) ค่านิยมและวัฒนธรรม โดยองค์กรจะต้องมีค่านิยมและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าเสี่ยง เปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็น หรือ แนวคิดใหม่ ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความผิดพลาด หรือ ความล้มเหลวที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการทำให้พนักงานทุกระดับเห็นความสำคัญของนวัตกรรม รับรู้ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กร เป็นต้น

(๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง มีระบบ บรรยากาศ และสภาวะแวดล้อมในการทำงาน ที่สร้างสรรค์ มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร มีเครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง และการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร เป็นต้น

### ๑.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ ๑ กรอบแนวคิดในการวิจัย

## ๑.๖ ขอบเขตการวิจัย

### ๑.๖.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา มุ่งศึกษาใน ๓ ประเด็น คือ

(๑) กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย (๑.๑) การแปลงนโยบาย (๑.๒) การสร้างการยอมรับ (๑.๓) การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล (๑.๔) การระดมพลัง (๑.๕) การปฏิบัติจริง (๑.๖) การสร้างความเป็นปึกแผ่น

(๒) การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

(๓) การพัฒนาให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยพิจารณาให้ครอบคลุมทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ (๓.๑) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (๓.๒) โครงสร้างองค์กร (๓.๓) บุคลากร (๓.๔) ค่านิยมและวัฒนธรรม และ (๓.๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน

### ๑.๖.๒ ขอบเขตด้านประชากร

**ผู้ให้ข้อมูล** คือ ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจาก ๓ สำนัก ได้แก่ (๑) สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ (สมร.) (๒) สำนักนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย (สนป.) (๓) สำนักกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (สกช.) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนนโยบาย ประกอบด้วย (๑) กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (๒) มาตรฐานการศึกษาของชาติ และ (๓) มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย

การเลือกกลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูล เป็นการเลือกด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง โดยเลือกจากนโยบายที่มีการดำเนินการในระหว่างปี ๒๕๖๑ - ๒๕๖๖ นอกจากนี้ มีการพิจารณาเกณฑ์อื่น ๆ ได้แก่ (๑) เป็นนโยบายที่เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ (๒) เป็นนโยบาย/ภารกิจ/อำนาจหน้าที่หลักของแต่ละสำนัก (๓) มุ่งเน้นการพัฒนานักเรียน/นักศึกษา/ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศในช่วงวัยต่าง ๆ (๔) มีการดำเนินการตามวงจรมติของคณะกรรมการ ประกอบด้วย การระบุปัญหา การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการกำกับ ติดตาม/ประเมินผลนโยบาย และ (๕) เป็นการเลือกโดยใช้เกณฑ์ประสิทธิผลและเกณฑ์ความเป็นธรรม ของการวัดความสำเร็จในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งประสิทธิผลสะท้อนจากการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้ และความเป็นธรรมสะท้อนจากนโยบายมีการคำนึงถึงการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนส่วนใหญ่/ทุกกลุ่มของสังคม

### ๑.๖.๓ ระยะเวลาการศึกษา

เดือนตุลาคม ๒๕๖๕ - มีนาคม ๒๕๖๗

## ๑.๗ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้ข้อมูล/องค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๑.๗.๒ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ รวมถึงต้นแบบนวัตกรรมกระบวนการในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๑.๗.๓ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับนโยบายและปฏิบัติ สามารถข้อมูล/องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยเพื่อฐานในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ



## บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าหลักการ ทฤษฎี แนวคิด เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย แนวคิด การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา รายละเอียดดังนี้

### ๒.๑ แนวคิดการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๒.๑.๑ นิยาม ความหมาย ของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๒.๑.๒ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๑) กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๒) ปัจจัยความสำเร็จในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๓) ความยั่งยืนในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๔) การประเมินผล/วัดความสำเร็จของนโยบายสาธารณะ

### ๒.๒ แนวคิดนวัตกรรม

๒.๒.๑ นิยาม ความหมาย ของนวัตกรรม

๒.๒.๒ ประเภทของนวัตกรรม

๒.๒.๓ นวัตกรรมกระบวนการ

๒.๒.๔ การพัฒนานวัตกรรม

๒.๒.๕ องค์กรนวัตกรรม

### ๒.๓ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

๒.๓.๑ กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ

๒.๓.๒ มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑

๒.๓.๓ มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย

### ๒.๔ ข้อมูล เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๔.๑ ตัวอย่างการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การนำนวัตกรรมมาใช้ และการบริหารจัดการองค์กร

๑) สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

๒) สำนักงานเลขาธิการองค์กรรัฐมนตรีแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ซีมีโอ)

๓) บริษัท บีทึบ ออนไลน์ จำกัด

๔) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด มหาชน

## ๒.๑ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

### ๒.๑.๑ นิยาม ความหมาย ของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

Pressman and Wildavsky (๑๙๗๓) กล่าวถึง การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ก่อนหน้ากับการกระทำ หรือ ปฏิบัติการที่มุ่งให้เกิดผลตามที่กำหนดไว้

Donald S. Van Meter and Carl E. Van Hom (n.d.) กล่าวถึง การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการโดยบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลภาครัฐ หรือ ภาคเอกชน ที่มุ่งให้เกิดความสำเร็จโดยตรงตามวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ได้ตัดสินใจกระทำไว้ก่อนหน้า

กล้า ทองขาว (๒๕๔๘) ให้ความหมายการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการจัดการและประสานกิจกรรมเพื่อให้บรรลุความสำเร็จตามเจตจำนงของนโยบาย ซึ่งกระทำโดยกลุ่มบุคคล หรือ องค์กรภาครัฐ หรือ เอกชน

ศุภชัย ยาวะประภาส (ม.ป.ป.) สรุปความหมายของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติไว้ ๒ ประเด็น ได้แก่ (๑) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นกระบวนการ คือ มีความต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง มีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรม ไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นชั่วคราวแล้วเลือนหายไป ไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นชั้กช่ย่อน แต่เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง แต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา และ (๒) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินการให้ลุล่วงตามเป้าหมายของนโยบาย

**สรุปได้ว่า** การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการที่กระทำโดยกลุ่มบุคคล หรือ องค์กรภาครัฐ หรือ เอกชน ในการดำเนินการให้ลุล่วงตามเป้าหมายของนโยบาย ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะต้องมีความต่อเนื่อง ไม่หยุดนิ่ง มีขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นชั่วคราวแล้วเลือนหายไป ไม่ใช่กิจกรรมที่เกิดขึ้นชั้กช่ย่อนแต่เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง แต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์กันตลอดเวลา ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จะหมายถึง กระบวนการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาในการดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้ลุล่วงตามเป้าหมายของนโยบายที่วางไว้

### ๒.๑.๒ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

#### ๑) กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

Nakamura และ Smallwood (๑๙๘๐) ที่ได้เสนอกรอบแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการนโยบายว่ามีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันใน ๓ กระบวนการ ได้แก่ (๑) การก่อตัวของนโยบาย (policy formation) (๒) การนำนโยบายไปปฏิบัติ (policy implementation) และ (๓) การประเมินผลนโยบาย (policy evaluation)

กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ Baker (๑๙๙๔) ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ได้แก่

- (๑) การจัดทำแผนปฏิบัติการ (operational programming)
- (๒) การจัดเตรียมหน่วยงานที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ (institutional arrangements)
- (๓) การจัดองค์กรและการบริหาร (organization and administration) เพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติบรรลุเป้าหมายของนโยบาย
- (๔) การจัดสรรงบประมาณและการวางแผน (budgeting and planning)

Hill and Hupe (๒๐๑๔) ว่า การนำนโยบายสู่การปฏิบัติเหมือนกับการบริหารจัดการ ได้แก่

- (๑) มีการจัดทำข้อบัญญัติการดำเนินงานให้ชัดเจน
- (๒) มีการกำหนดภารกิจและความสามารถในการทำงานให้ชัดเจน
- (๓) จัดทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ
- (๔) สร้างแรงจูงใจภายในให้มากขึ้น
- (๕) สร้างความตระหนักให้ยอมปฏิบัติตามมาตรฐานการกำหนด
- (๖) กระบวนการทำงาน
- (๗) ภาวะผู้นำ
- (๘) อบรม/พัฒนาผู้ปฏิบัติงานไปพร้อมกับการทำงาน

วเรตซ์ จันทรศร (๒๕๕๙) ที่ได้เสนอกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริงมี ๒ ระดับ คือ

- (๑) ระดับมหภาค ประกอบด้วย ๒ ขั้นตอน ได้แก่
  - (๑.๑) การแปลงนโยบายออกเป็นแผนงานโครงการ
  - (๑.๒) ขั้นตอนการสร้างการยอมรับของหน่วยงานปฏิบัติ
- (๒) ระดับจุลภาค ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่
  - (๒.๑) การระดมพลัง เป็นการรับนโยบายและการแสวงหาการสนับสนุน
  - (๒.๒) การปฏิบัติจริง เป็นการยอมรับปฏิบัติ การแสวงหาวิธีการปรับปรุงพฤติกรรมผู้ปฏิบัติ
  - (๒.๓) การสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติ/หน่วยงานปฏิบัติ

เห็นความสำคัญของนโยบายอย่างต่อเนื่อง

เก็จกนก เอื้อวงศ์ (๒๕๖๕) ได้สรุปการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า มีลักษณะเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่เห็นเป้าหมายการดำเนินการที่ชัดเจน โดยต้องแปลงเป็นแผนงาน โครงการ มีการเตรียมความพร้อม และสนับสนุนการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตั้งแต่การเตรียมองค์กร ทรัพยากร และบุคลากร รวมไปถึงการสร้างควมยั่งยืนในการปฏิบัติ สรุปสาระสำคัญดังนี้ (อันนี้ไว้ทำข้อเสนอ)

- (๑) การแปลงนโยบาย แผนงาน หรือ โครงการให้ออกมาเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน
- (๒) การจัดการองค์กร หรือ การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กรเพื่อรองรับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
  - (๓) การจัดการทรัพยากร เป็นการดำเนินการเพื่อการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ
  - (๔) การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ
  - (๕) การสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการที่ผู้บริหารมีการสื่อสารนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติงาน จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและปฏิบัติตามนโยบาย หรือนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย
  - (๖) การควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นการดำเนินการกำกับ ติดตามการดำเนินการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานมีความก้าวหน้าและเป็นไปตามแผนงาน โครงการ รวมถึงมีการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและนำสารสนเทศจากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานตามนโยบายให้บรรลุเป้าหมาย

(๗) การสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการที่จะทำให้เกิดกิจกรรม หรือ โครงการตามนโยบายมีความคงอยู่และต่อเนื่อง ด้วยการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มีการสร้างความร่วมมือกับบุคลากรภายใน สร้างเครือข่ายการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

**สรุปได้ว่า** กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ แบ่งออกเป็น ๒ ระดับ ซึ่งแต่ละระดับประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

๑) ระดับมหภาค ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่

๑.๑) การแปลงนโยบาย แผนงาน หรือ โครงการให้ออกมาเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

๑.๒) การสร้างการยอมรับของหน่วยงานปฏิบัติ ด้วยการจัดการองค์กร หรือ จัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การเตรียมบุคลากรให้พร้อมในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ การบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ

๑.๓) การควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นการดำเนินการกำกับ ติดตามการดำเนินการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานมีความก้าวหน้าและเป็นไปตามแผนงาน โครงการ รวมถึงมีการประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและนำสารสนเทศจากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานตามนโยบายให้บรรลุเป้าหมาย

๒) ระดับจุลภาค ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่

๒.๑) การระดมพลัง เป็นการรับนโยบายและแสวงหาการสนับสนุน ด้วยการสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารมีการสื่อสารนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติงาน

๒.๒) การปฏิบัติจริง เป็นการยอมรับปฏิบัติและแสวงหาวิธีการปรับปรุงพฤติกรรมผู้ปฏิบัติ โดยผู้บริหารมีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและปฏิบัติตามนโยบาย หรือ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

๒.๓) การสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง เป็นการทำให้ผู้ปฏิบัติ/หน่วยปฏิบัติเห็นความสำคัญ รวมถึงกิจกรรม หรือ โครงการตามนโยบายมีความคงอยู่และต่อเนื่อง ด้วยการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มีการสร้างความร่วมมือกับบุคลากรภายใน สร้างเครือข่ายการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

## ๒) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

ศุภชัย ยาวะประภาษ (๒๕๔๘) กล่าวถึง ความสำเร็จ หรือ ความล้มเหลวของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติมาจากปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งเป็นการอ้างอิงตามแนวคิดของ Meter and Horn ดังนี้

(๑) ลักษณะของนโยบาย โดยจะต้องเป็นนโยบายที่เรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ น้อยที่สุด ก่อให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมที่มาก มีความสอดคล้องกับค่านิยม ประสพการณ์ที่ผ่านมา และความต้องการของผู้ที่จะได้รับผลจากนโยบาย สามารถทดลองปฏิบัติก่อนได้ ส่งผลที่เห็นได้ชัดเจนจากการดำเนินการ รวมถึงมีกระบวนการควบคุม ดูแล และประเมินผลนโยบายอย่างสม่ำเสมอ

(๒) วัตถุประสงค์ของนโยบาย โดยวัตถุประสงค์ของนโยบายจะต้องมีความชัดเจน ง่ายต่อการรับรู้ของผู้ปฏิบัติ สามารถสะท้อนดัชนีชี้ความสำเร็จของนโยบายได้

(๓) ความเป็นไปได้ทางการเมือง อาทิ การได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นโยบายส่งผลกระทบเชิงบวกต่อกลุ่มอิทธิพล ซึ่งกลุ่มบุคคลดังกล่าว ได้แก่ กลุ่มธุรกิจเอกชน กลุ่มอาชีพ สื่อมวลชน ชนชั้นนำ เป็นต้น

(๔) ความเป็นไปได้ทางเทคโนโลยี อาทิ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เป็นเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือ สภาพแวดล้อมในการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติแต่ต้องเป็นวิธีการที่เป็นมาตรฐาน สอดคล้องกับกระบวนการที่ทำอยู่เป็นประจำ เป็นต้น

(๕) ความพอเพียงของทรัพยากร โดยนโยบายที่ประสบความสำเร็จจะต้องได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านการเงินและกำลังคนที่มีคุณภาพ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ อย่างเพียงพอ

(๖) ลักษณะของหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องมีนโยบาย/การดำเนินการที่สอดคล้อง หน่วยงานมีขนาดเล็ก มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย และจำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาก ผู้นำของหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและสามารถระดมการสนับสนุนจากแหล่งต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการระหว่างหน่วยปฏิบัติและหน่วยกำหนดนโยบาย มีการสื่อสารแบบเปิดและการสร้างความสัมพันธ์ทั้งแนวตั้งและแนวนอน เป็นต้น

(๗) ทศนคติของผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ อาทิ เป็นนโยบายที่ผู้ปฏิบัติเข้าใจ เห็นด้วย และผูกพัน ไม่กระทบต่อพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อเดิมของผู้ปฏิบัติมากนัก

(๘) กลไกภายในหน่วยงาน หรือ ระหว่างหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยจะต้องเป็นนโยบายที่มีจำนวนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องน้อย จำนวนจุดตัดสินใจน้อย มีความร่วมมือ ความสัมพันธ์ดั้งเดิมที่ดี มีการแทรกแซงจากหน่วยงานระดับบนน้อย

รัฐภาวการณ์ หงส์ภักดี (ม.ป.ป.) สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ได้แก่ นโยบายมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน หน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติมีความพร้อม มีโครงสร้างการบริหารสายการบังคับบัญชาที่สั้น ได้รับการสนับสนุนด้านการเมือง รวมถึงผู้นำนโยบายไปปฏิบัติสามารถรับรู้ เข้าใจ และมีทัศนคติเชิงบวกต่อนโยบาย

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๒) กล่าวถึง การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ ๓ ประการ คือ (๑) เป็นกระบวนการต่อเนื่อง มีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาปฏิสัมพันธ์มากขึ้น นโยบาย ผู้คน และสถานที่ ส่งผลให้ต้องมีการต่อรองและสร้างการมีส่วนร่วม (๒) เป้าหมายของนโยบายเป็นไปเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง (๓) เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีเป้าหมายและทิศทางที่หลากหลาย และได้สรุปปัจจัย ๖ ปัจจัยสำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ คือ CIBIO โดย C หมายถึง Content หรือ ปัจจัยด้านเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย I หมายถึง Implementing Agency หรือหน่วยงานหลักและกลุ่มเครือข่ายในการขับเคลื่อนและสนับสนุน B หมายถึง Boundary คือ มีการกำหนดขอบเขตพื้นที่และระยะเวลาอย่างชัดเจน C หมายถึง Context หรือ สภาพแวดล้อม ผู้สนับสนุนผู้คัดค้าน I หมายถึง Implementer หรือ ความสามารถของผู้นำองค์กรที่เข้าใจนโยบายและนำนโยบายไปปฏิบัติให้เกิดขึ้นกับทุกภาคส่วน และ O หมายถึง Policy Outsiders หรือปัจจัยภายนอกทั้งการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

**สรุปได้ว่า** นโยบายจะสู่การปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมึลักษณะเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง นโยบายมีเป้าหมายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ มีการคำนึงถึงประเด็น/ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จ ดังนี้



๑) ด้านเนื้อหาของนโยบาย อาทิ วัตถุประสงค์ของนโยบายมีความชัดเจน ง่ายต่อการรับรู้ของผู้ปฏิบัติ สอดคล้องกับค่านิยม ประสพการณ์ และความต้องการของผู้ได้รับผลจากนโยบาย เรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลง สิ่งต่าง ๆ น้อยที่สุด สามารถทดลองปฏิบัติก่อนได้ สามารถสะท้อนดัชนีชี้ความสำเร็จของนโยบายได้ เห็นผลลัพธ์จากการดำเนินการที่ชัดเจน มีกระบวนการควบคุมดูแลและประเมินผลนโยบายอย่างสม่ำเสมอ และก่อให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมที่มาก

๒) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากนโยบาย อาทิ ได้รับการสนับสนุนด้านการเมือง ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ สามารถรับรู้ เข้าใจ และมีทัศนคติเชิงบวกต่อนโยบาย เป็นต้น

๓) ด้านหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ อาทิ มีนโยบาย/การดำเนินการที่สอดคล้อง หน่วยงาน มีขนาดเล็ก มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย และจำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาก ผู้นำของหน่วยงานมีภาวะผู้นำ ที่เข้มแข็งและสามารถระดมการสนับสนุนจากแหล่งต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการระหว่างหน่วยปฏิบัติ และหน่วยกำหนดนโยบาย มีการสื่อสารแบบเปิดและการสร้างความสัมพันธ์ทั้งแนวดิ่งและแนวนอน เป็นต้น

๔) ด้านทรัพยากรและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ทรัพยากรมีความพอเพียง ได้รับการสนับสนุน ทรัพยากรทั้งด้านการเงินและกำลังคนที่มีคุณภาพ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ อย่างเพียงพอ มีการนำ เทคโนโลยีมาใช้ เป็นเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือ สภาพแวดล้อมในการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติแต่ต้องเป็นวิธีการที่เป็นมาตรฐาน สอดคล้องกับ กระบวนการที่ทำอยู่เป็นประจำ เป็นต้น

### ๓) ความยั่งยืนในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

ยูเรศ หลุดพา (๒๕๖๐) ศึกษาแนวทางของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติในระดับท้องถิ่น โดยมี จุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความยั่งยืนของนโยบาย พบว่า ความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติในเบื้องต้น ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของเป้าหมาย ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของนโยบาย ความร่วมมือและความตั้งใจ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีการแบ่งการนำนโยบายสู่การปฏิบัติใน ๒ ระดับ ได้แก่ (๑) ระดับมหภาค คือ การทำให้หน่วยงานระดับล่างยอมรับแนวทาง แผนงาน โครงการ หรือ ผลของการแปลงนโยบายไปปฏิบัติ (๒) ระดับจุลภาค เริ่มต้นจากการที่หน่วยงานระดับล่างรับนโยบาย แผนงาน หรือ โครงการมาจากเบื้องบน แล้ว ปรับเปลี่ยนให้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน โดยอาศัยพื้นฐานการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในแต่ละ หน่วยงานเดิมก่อน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำได้ยากเพราะการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานถือเป็น ปัญหาสำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจุลภาค รวมทั้งการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุผลต้องอาศัย การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานเจ้าของโครงการกับองค์กรระดับล่างที่ทำหน้าที่ปฏิบัติงาน ซึ่งเบอร์แมน เรียกว่า “การปรับตัวเข้าหากัน (Mutual Adaptation)” โดยการปรับตัวเข้าหากันต้องอาศัยการตัดสินใจ ของผู้ปฏิบัติงานระดับล่างเช่นกัน ลำดับขั้นของการตัดสินใจดังกล่าวเรียกว่า Path of Micro – Implementation ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ การระดมพลัง (Mobilization) การปฏิบัติ (Deliverer Implementation) และการสร้างความเป็นปึกแผ่น (Institutionalization) หรือ ความต่อเนื่องในองค์กร (Continuation)

ชฎาพร หล่อประโคน (๒๕๖๓) ศึกษาเงื่อนไขที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการนำนโยบายสานพลัง ประชากรรัฐไปปฏิบัติและเกิดความยั่งยืนพบว่าเกิดจาก (๑) นโยบายสานพลังประชากรรัฐมีความชัดเจนมาก เพราะ มีการจัดทำคู่มือประชากรรัฐรักสามัคคีออกมาหลายฉบับ (๒) มีการสนับสนุนนโยบาย โดยการบูรณาการ การทำงานกับหลายภาคส่วน (๓) สมรรถนะองค์กรยังมีข้อจำกัด เนื่องจากผู้สนับสนุนนโยบาย มีการกิจ



การทำงานหลายกลุ่ม (๔) สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงานพบว่า ยังไม่เพียงพอ (๕) การจัดสรรทรัพยากร ยังมีข้อจำกัด เรื่องงบประมาณ (๖) การมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ยังไม่มีความเข้มแข็งมากพอ

เก็จกนก เอื้อวงศ์ (๒๕๖๕) ได้ศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา: สมรรถนะ และแนวทางการพัฒนา โดยได้สรุปการนำนโยบายไปปฏิบัติว่า เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่เห็นเป้าหมาย การดำเนินงานที่ชัดเจน มีการแปลงเป็นแผนงาน โครงการ เตรียมความพร้อมและสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จ ตั้งแต่การเตรียมองค์กร ทรัพยากร บุคลากร รวมถึงการสร้างควมยั่งยืนในการปฏิบัติ ด้วยวิธีการ/กระบวนการ ได้แก่

(๑) การแปลงนโยบาย แผนงาน หรือ โครงการให้ออกมาเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

(๒) การจัดการองค์กร หรือ การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นการเตรียมความพร้อมขององค์กร เพื่อรองรับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

(๓) การจัดการทรัพยากร เป็นการดำเนินการเพื่อการบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ

(๔) การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการจัดเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

(๕) การสร้างความเข้าใจและการยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการที่ผู้บริหารมีการสื่อสารนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจ สร้างทัศนคติที่ดีต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติงาน จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับ และปฏิบัติตามนโยบาย หรือ นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

(๖) การควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล เป็นการดำเนินการกำกับ ติดตามการดำเนินการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานมีความก้าวหน้าและเป็นไปตามแผนงาน โครงการ รวมถึงมีการ ประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบายและนำสารสนเทศจากการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงาน ตามนโยบายให้บรรลุเป้าหมาย

(๗) การสร้างความเป็นปึกแผ่นต่อเนื่อง เป็นการดำเนินการที่จะทำให้เกิดกิจกรรม หรือ โครงการ ตามนโยบายมีความคงอยู่และต่อเนื่อง ด้วยการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ มีการสร้างความร่วมมือกับบุคลากร ภายใน สร้างเครือข่ายการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ไชยยุทธ อินบัว, สืบพงศ์ สุขสม (๒๕๖๕) ศึกษาการนำนโยบายพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษา ไปปฏิบัติในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี โดยการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ แบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ ระดับ จังหวัดและระดับห้องเรียน ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

(๑) การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับจังหวัด ได้แก่ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก ผู้ถ่ายทอด นโยบายสู่การปฏิบัติ รวมถึงมีการประชุมชี้แจงแก่ผู้นำในระดับปฏิบัติ จากนั้นให้ผู้ปฏิบัติที่มีความพร้อมสมัคร เข้าร่วมเป็นหน่วยงาน/สถานศึกษาต้นแบบในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

(๒) การนำนโยบายไปปฏิบัติในระดับโรงเรียน ห้องเรียน ได้แก่ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบหลักใน ระดับปฏิบัติ การสร้างการยอมรับนโยบาย การสื่อสารและทำความเข้าใจภายในองค์กร มีการนำแนวทางการ ประสานงานแนวราบมาใช้

สุชาติ อำนาจวิภาวี, ศิริวัฒน์ เปลียนบางยาง, เพ็ญศรี ฉิรินัง, จิระพันธ์ สกฤณา (๒๕๖๖) ได้ศึกษาและ นำเสนอแนวทางการบูรณาการ การนำนโยบายไปปฏิบัติของภาครัฐในการพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและ ขนาดย่อมเพื่อความยั่งยืน ได้แก่ การจัดตั้งหน่วยงานกลาง เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อม เป็นหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่กำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานของหน่วยงาน

ที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ต้องมีการแต่งตั้งคณะทำงาน โดยมีหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เข้าร่วมบูรณาการด้านการส่งเสริมและพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงมีกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อความยั่งยืน ได้แก่ (๑) การรับฟังปัญหา (๒) การวางแผนร่วมกัน (๓) การสนับสนุนงบประมาณ (๔) การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง (๕) การติดตามผลการดำเนินงาน สรุปได้ว่า การนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้เกิดความยั่งยืน ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) มีหน่วยงานกลาง เป็นหน่วยงานหลักในการทำหน้าที่กำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพ (๒) มีการแต่งตั้งคณะทำงาน จากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และ (๓) มีกระบวนการเพื่อความยั่งยืน อาทิ การรับฟังปัญหา การวางแผนร่วมกัน การสนับสนุนงบประมาณ การดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง และการติดตามผลการดำเนินงาน

ทั้งนี้ ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัตินั้น จำเป็นอย่างที่จะต้องพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ที่ทำให้นโยบายไปสู่การปฏิบัติไม่ประสบผลสำเร็จด้วย เพื่อลดช่องว่างของความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นและนโยบายสามารถไปสู่การปฏิบัติได้อย่างยั่งยืน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ หลุดพา (๒๕๖๐) สรุปปัจจัยที่ส่งผลให้นโยบายแปรเปลี่ยนจากวัตถุประสงค์เดิม ได้แก่ (๑) ขาดความชัดเจนและความเฉพาะเจาะจงของนโยบาย (๒) ความหลากหลายในเป้าหมาย (๓) ระดับความเข้าใจวัตถุประสงค์ของหน่วยงานที่รับผิดชอบ (๔) ระดับความร่วมมือและความตั้งใจใจการนำนโยบายไปปฏิบัติของหน่วยงานรับผิดชอบ

ชฎาพร หล่อประโคน (๒๕๖๓) สรุปปัญหาและอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ (๑) ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่/คณะกรรมการบริษัท อาทิ การขาดความรู้ ความเข้าใจในการทำงาน การมีภาระงานที่มากของเจ้าหน้าที่/คณะกรรมการ (๒) ปัญหาด้านชุมชน/กลุ่มเป้าหมาย อาทิ การไม่มีความพร้อม ไม่เข้มแข็ง ไม่ช่วยเหลือตนเองและรอความช่วยเหลือจากภาครัฐเพียงอย่างเดียวไม่ว่าจะเป็นสิ่งของ งบประมาณ (๓) ปัญหาเกี่ยวกับนโยบาย อาทิ ระบบบริหารจัดการงบประมาณไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน เป็นต้น

เก็จกนก เอื้อวงศ์ (๒๕๖๕) ได้สรุปปัญหาของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

(๑) ด้านโครงสร้างองค์กร บางครั้งหน่วยงานภาครัฐมีความไม่พร้อม มีข้อจำกัดของจำนวนและทักษะความสามารถของบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจของนโยบาย รวมถึงอำนาจในการสั่งการโครงการเฉพาะกิจที่ไม่ชัดเจน

(๒) ด้านการประสานงานระหว่างองค์กร อาทิ ความเข้าใจในทิศทางของนโยบายของแต่ละหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือ สอดคล้องกัน จึงเกิดปัญหาการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรของแต่ละองค์กรว่า ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบด้านใด ความไม่รู้จักคุ้นเคย อาจมีความสับสนและไม่ชัดเจนเกิดขึ้นได้

(๓) ด้านผู้ปฏิบัติงาน ทักษะของผู้ปฏิบัติงานมีข้อจำกัด ความเข้าใจนโยบายในทิศทางเดียวกันทัศนคติ และความยอมรับนโยบายที่ต้องนำไปปฏิบัติ รวมถึงบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายไม่มากพอ จำนวนผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายไม่เพียงพอ ระยะเวลาและความเร่งด่วนของนโยบายที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติไม่อาจแยกแยะตนเองจากงานประจำมาทำงานตามนโยบายได้อย่างอิสระ สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ของนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อตัวผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น ขาดแรงจูงใจ ภาระครอบครัวเป็นอุปสรรค เป็นต้น

(๔) ด้านช่องว่างนโยบายกับผู้รับประโยชน์จากนโยบาย เนื่องจากนโยบายส่วนใหญ่กำหนดมาจากหน่วยงานราชการและส่งลงมาปฏิบัติยังพื้นที่ในลักษณะแบบบนลงล่าง (top-down approach) โดยผู้รับนโยบายไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ ขาดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ (ownership)

(๕) นโยบายอาจกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ แต่หากผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของนโยบายซึ่งอาจมาจากขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย จึงทำให้การปฏิบัติตามนโยบายอาจมากไป หรือ น้อยไป และไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

(๖) นโยบายถูกกำหนดวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติในพื้นที่ อาจทำให้ขาดการยอมรับและถูกต่อต้านจากผู้ปฏิบัติในพื้นที่เป้าหมาย รวมถึงแนวปฏิบัติของบางนโยบายขาดความชัดเจน

(๗) การเปลี่ยนผู้กำหนดนโยบาย หรือ รัฐบาลบ่อยครั้ง ส่งผลให้นโยบายถูกยกเลิก หรือ เปลี่ยนแปลง ทำให้นโยบายขาดความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ธนา มณีพุกษ์ (ม.ป.ป.) สรุปปัญหาที่สำคัญที่สุดของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ (๑) การที่มีหน่วยงานเกี่ยวข้องมากจนเกินไป ทำให้เกิดความแตกต่างของวัตถุประสงค์หลักในแต่ละหน่วยงาน (๒) หน่วยงานที่รับมอบนโยบายไม่ใช่มืออาชีพในงานเฉพาะด้าน โดยนโยบายที่ได้มอบลงไปยังหน่วยงานที่ไม่ได้มีความเป็นมืออาชีพในส่วนงานนั้น ๆ จึงไม่สามารถตอบโจทย์วัตถุประสงค์ที่แท้จริงของนโยบายได้ (๓) ผลกระทบที่มีต่องาน อำนาจ ศักดิ์ศรี และผลประโยชน์ของผู้นำเอานโยบายไปปฏิบัติ

#### ๔) การประเมินผล/วัดความสำเร็จของนโยบายสาธารณะ

การประเมินผล/วัดความสำเร็จของนโยบายสาธารณะ เป็นการติดตาม ตรวจสอบอยู่เสมอนโยบาย/แผนงานและโครงการต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนประกอบของนโยบายสาธารณะนั้น มีการปฏิบัติอย่างถูกต้องหรือไม่ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานเพียงใด รวมถึงจะเป็นข้อมูลที่ช่วยประเมินความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของรัฐบาล ทั้งนี้ มีนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญ ได้ให้ความนิยาม ความหมาย และเกณฑ์การประเมินผล/วัดความสำเร็จของนโยบายสาธารณะไว้ ดังนี้

สมบัติ อารงธัญวงศ์ (๒๕๔๙) กล่าวถึง การประเมินผล/การวัดความสำเร็จของนโยบายสาธารณะว่าเป็นกระบวนการวัดระดับความสำเร็จ/ความล้มเหลวของนโยบาย/โครงการ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ในการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

Robbin.S. (๑๙๘๐) การประเมินผล/วัดความสำเร็จของนโยบายสาธารณะ หมายถึง กระบวนการดูแลติดตาม เพื่อให้ทราบว่าหน่วยงาน/องค์กรได้รับและใช้ทรัพยากรเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด

ดังนั้น การประเมินผล/วัดความสำเร็จของนโยบายสาธารณะ จึงหมายถึง กระบวนการทบทวนตรวจสอบ และวิเคราะห์ถึงประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือ สัมฤทธิ์ผลของนโยบายที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด ตลอดจนกำกับติดตามความก้าวหน้าและอุปสรรคของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายนั้น ๆ

สำหรับเกณฑ์ในการประเมินนโยบายสาธารณะนั้น มี ๗ เกณฑ์ ดังนี้

(๑) เกณฑ์ประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยนโยบายที่มีประสิทธิภาพ คือ นโยบายที่นำไปปฏิบัติแล้วได้ประโยชน์ตอบแทนสูงสุด เสียค่าใช้จ่าย/ลงทุนต่ำสุด และเน้นผลลัพธ์/ประโยชน์ที่เป็นตัวเงิน (Tangible Benefit) เช่น นโยบายเพิ่มผลิตภาพทางการเกษตร นโยบายการสร้างเขื่อนผลิตกระแสไฟฟ้า นโยบายสร้างสนามบิน นโยบายสร้างทางด่วน นโยบายสร้างรถไฟฟ้าใต้ดิน เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นนโยบายที่เกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)

(๒) เกณฑ์ประสิทธิผล (Effectiveness) โดยประสิทธิผลของนโยบาย (ถวัลย์รัฐ วรเทพพิทักษ์, ๒๕๕๑) หมายถึงขอบเขตของการที่นโยบายได้รับผลประโยชน์ต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งผลประโยชน์ข้างเคียงอื่น ๆ ที่ไม่ได้คาดหวัง หรือ เป็นการเปรียบเทียบระดับความสำเร็จของนโยบายกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การประเมินนโยบายสาธารณะที่ใช้เกณฑ์ประสิทธิผลนั้น ไม่สามารถวัดผลประโยชน์ตอบแทนที่เป็นตัวเงินได้ (Intangible Benefit) แต่เป็นการวัดระหว่างผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์/เกณฑ์/มาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นนโยบายที่ไม่ใช่ด้านโครงสร้างพื้นฐาน เช่น นโยบายขยายโอกาสทางการศึกษา นโยบายสร้างหลักประกันสุขภาพถ้วนหน้า นโยบายป้องกันโรคเอดส์ เป็นต้น

(๓) เกณฑ์ความพอเพียง (Adequacy) โดยความพอเพียง (ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, ๒๕๓๙) เป็นการเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างผลลัพธ์ของนโยบาย แผนงาน และโครงการกับความต้องการรวมทั้งหมดของประชาชนหรือสังคม

(๔) เกณฑ์ความเป็นธรรม (Equity) โดยความเป็นธรรม หมายถึง นโยบายมีการคำนึงถึงการจัดสรรผลประโยชน์หรือการให้บริการต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม ให้บริการสาธารณะแก่คนส่วนใหญ่ในสังคม ตัวอย่างนโยบายสาธารณะที่มีวัตถุประสงค์เพื่อความเป็นธรรม เช่น นโยบายกองทุนหมู่บ้านและชุมชนเมือง นโยบาย ๓๐ บาทรักษาทุกโรค นโยบายจัดตั้งธนาคารเพื่อประชาชน นโยบายจัดสรรที่ดินทำกินให้เกษตรกร เป็นต้น

(๕) เกณฑ์ความเสมอภาค (Equality) โดยความเสมอภาค คือ โอกาสที่จะให้ทุกคนมีความเท่าเทียมกันทั้งคนรวยและคนจนที่จะได้รับบริการของรัฐเท่าเทียมกัน ทั้งนี้ความเป็นธรรมและเสมอภาคมักไปด้วยกันในสังคมที่ประชาชนมีฐานะความเป็นอยู่ใกล้เคียงกัน แต่ในสังคมที่ประชาชนมีฐานะความเป็นอยู่แตกต่างกันมาก ความเป็นธรรมและเสมอภาคมักจะขัดแย้งกัน คือ บางครั้งเกิด “ความเป็นธรรม” โดยไม่เสมอภาค หรือ เสมอภาคโดยไม่เป็นธรรม

(๖) เกณฑ์ความพอใจ (Satisfaction) โดยความพอใจ หมายถึง อัตราส่วนระหว่างความคาดหวังกับความเป็นจริง เช่น หากคาดหวังจะได้รับประโยชน์จากนโยบายสาธารณะ ๑๐๐ หน่วย แต่เมื่อนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติแล้วปรากฏว่าได้ประโยชน์เกินกว่า ๑๐๐ หน่วย ประชาชนส่วนใหญ่จะเกิดความพึงพอใจ เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายส่วนใหญ่ได้ แต่ถ้ากลุ่มเป้าหมายคาดหวังจะได้รับประโยชน์จากนโยบายสาธารณะสูงกว่าความเป็นจริงที่ปรากฏ ย่อมทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อนโยบายสาธารณะนั้น

**สรุปได้ว่า** การนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จและเกิดความยั่งยืนนั้น จะต้องเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่เห็นเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการแปลงเป็นแผนงาน โครงการ เตรียมความพร้อม และสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จตั้งแต่การเตรียมองค์กร ทรัพยากร บุคลากร การสร้างความร่วมมือในการนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมถึงมีการนำนโยบายสู่การปฏิบัติใน ๒ ระดับ คือ ระดับมหภาคและ



ระดับจุลภาค ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติโดยทั่วไป อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จและความยั่งยืนจะเกิดขึ้นไม่ได้หากไม่มีการลดช่องว่างของความล้มเหลวในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ได้แก่

๑) ด้านโครงสร้างองค์กร อาทิ ความไม่พร้อมของหน่วยงานภาครัฐ มีข้อจำกัดของจำนวนและทักษะความสามารถของบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจของนโยบาย รวมถึงอำนาจในการสั่งการโครงการเฉพาะกิจที่ไม่ชัดเจน

๒) ด้านการประสานงานระหว่างองค์กร อาทิ ความเข้าใจในทิศทางของนโยบายของแต่ละหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือ สอดคล้องกัน จึงเกิดปัญหาการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคลากรของแต่ละองค์กรว่า ใครจะเป็นผู้รับผิดชอบด้านใด ความไม่รู้จักคุ้นเคย อาจมีความสับสนและไม่ชัดเจนเกิดขึ้นได้

๓) ด้านผู้ปฏิบัติงาน ทักษะของผู้ปฏิบัติงานมีข้อจำกัด ความเข้าใจนโยบายในทิศทางเดียวกันทัศนคติ และความยอมรับนโยบายที่ต้องนำไปปฏิบัติ รวมถึงบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายไม่มากพอ จำนวนผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายไม่เพียงพอ ระยะเวลาและความเร่งด่วนของนโยบายที่ส่งผลการปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติไม่อาจแยกแยะตนเองจากงานประจำมาทำงานตามนโยบายได้อย่างอิสระ สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ของนโยบายที่ส่งผลกระทบต่อตัวผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น ขาดแรงจูงใจ ภาระครอบครัวเป็นอุปสรรค เป็นต้น

๔) ด้านช่องว่างนโยบายกับผู้รับประโยชน์จากนโยบาย เนื่องจากนโยบายส่วนใหญ่กำหนดมาจากหน่วยงานราชการและส่งลงมาปฏิบัติยังพื้นที่ในลักษณะแบบบนลงล่าง (top-down approach) โดยผู้รับนโยบายไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ จึงขาดความรู้สึกของการเป็นเจ้าของ (ownership)

๕) นโยบายอาจกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติสามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ แต่หากผู้ปฏิบัติขาดความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของนโยบายซึ่งอาจมาจากขาดการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย จึงทำให้การปฏิบัติตามนโยบายอาจมากไปหรือน้อยไป และไม่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๖) วัตถุประสงค์ของนโยบายและแนวปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติในพื้นที่ รวมถึงแนวปฏิบัติของบางนโยบายขาดความชัดเจน อาจทำให้ขาดการยอมรับและถูกต่อต้านจากผู้ปฏิบัติในพื้นที่เป้าหมาย

๗) การเปลี่ยนผู้กำหนดนโยบายหรือรัฐบาลบ่อยครั้ง ส่งผลให้นโยบายถูกยกเลิกหรือ เปลี่ยนแปลง ทำให้นโยบายขาดความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ดังนั้น การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงมุ่งเน้นศึกษาการนำนโยบายสู่การปฏิบัติในลักษณะกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง มีเป้าหมายของนโยบายที่ชัดเจนและเป็นไปเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง มีการแปลงเป็นแผนงานโครงการ เตรียมความพร้อมและสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จตั้งแต่การเตรียมองค์กร ทรัพยากร บุคลากร การสร้างความร่วมมือในการนำนโยบายไปปฏิบัติ รวมถึงมีการนำนโยบายสู่การปฏิบัติใน ๒ ระดับ คือ ระดับมหภาคและระดับจุลภาค ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการ/ขั้นตอนย่อยต่าง ๆ ดังนี้

๑) ระดับมหภาค ประกอบด้วย ๓ กระบวนการ/ขั้นตอนย่อย ได้แก่

๑.๑) การแปลงนโยบาย

๑.๒) การสร้างการยอมรับ

๑.๓) การควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล

๒) ระดับจุลภาค ประกอบด้วย ๓ กระบวนการ/ขั้นตอนย่อย ได้แก่

๒.๑) การระดมพลัง

๒.๒) การปฏิบัติจริง

๒.๓) การสร้างความเป็นปึกแผ่น

ทั้งนี้ ควรมีการพิจารณาถึงประเด็นต่าง ๆ ร่วมด้วยเพื่อให้นโยบายสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จและเกิดความยั่งยืนในทางปฏิบัติ อาทิ ๑) ด้านโครงสร้างขององค์กร ๒) ด้านการประสานงานระหว่างองค์กร ๓) ด้านผู้ปฏิบัติงาน ๔) ด้านช่องว่างนโยบายกับผู้รับประโยชน์จากนโยบาย ๕) ด้านเนื้อหา นโยบาย ๖) ด้านผู้กำหนดนโยบาย

## ๒.๒ นวัตกรรม

### ๒.๒.๑ นิยาม ความหมาย ของนวัตกรรม

“นวัตกรรม (innovation)” มีรากศัพท์มาจาก innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือ อาจเป็นการทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่นโดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ (change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวให้กลายเป็นโอกาส (opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (ม.ป.ป.) เล็งเห็นถึงความสำคัญของนวัตกรรมเช่นเดียวกัน จึงได้มีการศึกษา ให้ความหมาย และกำหนดนิยามของคำว่า นวัตกรรม (innovation) ว่า หมายถึง สิ่งใหม่ที่เกิดจากการใช้ความรู้และความคิดสร้างสรรค์ที่มีประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นจากความสามารในการใช้ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ ทักษะ และประสบการณ์ทางเทคโนโลยี หรือ การจัดการมาพัฒนาให้เกิดผลิตภัณฑ์ หรือ กระบวนการผลิต หรือ บริการใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด ตลอดจนการปรับปรุงเทคโนโลยี การแพร่กระจายทางเทคโนโลยี การออกแบบผลิตภัณฑ์ และการฝึกอบรมที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและก่อให้เกิดประโยชน์สาธารณะในรูปแบบของการเกิดธุรกิจ การลงทุนผู้ประกอบการ หรือ ตลาดใหม่ หรือ รายได้แหล่งใหม่ รวมทั้งการจ้างงานใหม่ นวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิดสร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อสร้างให้เกิดเป็นธุรกิจนวัตกรรมหรือธุรกิจใหม่ อันจะนำไปสู่การลงทุนใหม่ที่ส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและประเทศ

Hughes (๒๐๐๓) ให้ความหมายของนวัตกรรม (innovation) ว่าเป็นการนำวิธีการใหม่ ๆ มาปฏิบัติ หลังผ่านการทดลอง หรือ ได้รับการพัฒนาเป็นขั้น ๆ แล้ว โดยขั้นตอน ประกอบด้วย (๑) การคิดค้น (invention) (๒) การพัฒนา (development) (๓) การนำไปปฏิบัติจริง (implement)

เศรษฐกิจ ชัยสนธิ (๒๕๕๓) ให้ความหมายของคำว่า นวัตกรรม (innovation) หมายถึง การทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยวิธีการใหม่ ๆ อาจหมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางความคิด การผลิต กระบวนการ หรือ องค์กร ไม่ว่าจะการเปลี่ยนนั้นจะเกิดขึ้นจากการพัฒนาต่อยอด การเปลี่ยนแปลง การประยุกต์ หรือ กระบวนการ โดยเป้าหมายของนวัตกรรม คือ การเปลี่ยนแปลงในเชิงบวกเพื่อทำให้อะไรต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (๒๕๖๒) ให้ความหมาย นวัตกรรมภาครัฐ หมายถึง แนวคิด วิธี และรูปแบบใหม่ ๆ ในการจัดการองค์กร (organization development) การดำเนินงาน (work



process) และการให้บริการ (service delivery) อันเป็นผลมาจากการสร้าง พัฒนา เพิ่มพูน ต่อยอด หรือ ประยุกต์ใช้องค์ความรู้และแนวปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และ คุณภาพของการปฏิบัติงานของหน่วยงานภาครัฐ

**สรุปได้ว่า** นวัตกรรม หมายถึง การทำสิ่งใหม่ขึ้นมา การนำแนวความคิดใหม่ หรือ การใช้ประโยชน์ จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ นวัตกรรมจึงเป็นกระบวนการที่เกิดจากการนำความรู้และความคิด สร้างสรรค์มาผนวกกับความสามารถในการบริหารจัดการ เพื่อไปสู่เป้าหมายในการสร้างการเปลี่ยนแปลง เชิงบวก เกิดการพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตลอดจนเพิ่มขีด ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรและประเทศ

### ๒.๒.๒ ประเภทของนวัตกรรม

Yosyingyong (๒๐๐๙) จำแนกนวัตกรรมออกเป็น ๖ ประเภท ดังนี้

(๑) นวัตกรรมทางธุรกิจนวัตกรรมองค์กร (business innovation) เป็นการปรับปรุงเพิ่มเติมการดำเนินธุรกิจของ องค์กร เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ รวมถึงความอยู่รอดและความสามารถ ทางการแข่งขันขององค์กร

(๒) นวัตกรรมทางยุทธศาสตร์ (strategy innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม ความเชื่อ เป้าหมาย รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรและผลักดันธุรกิจ ให้เติบโตอย่างยั่งยืน

(๓) นวัตกรรมทางทุนมนุษย์ (human capital innovation) เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะที่เหมาะสมเอื้อต่อการปฏิบัติงานภายใต้กระบวนการนวัตกรรม

(๔) นวัตกรรมทางกระบวนการ (process innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่าง ไปจากเดิม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงขึ้น ประกอบด้วย นวัตกรรมกระบวนการทางเทคโนโลยี และนวัตกรรมกระบวนการทางองค์กร

(๕) นวัตกรรมบริการ (service innovation) เป็นการสร้างสินค้าและบริการใหม่ หรือ พัฒนาและ ปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ หรือ รวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่ เพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้าและประโยชน์ ที่จำได้รับ โดยคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่าที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้

(๖) นวัตกรรมทางการตลาด (marketing innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการตลาดรูปแบบใหม่ที่ทำให้ ความสำคัญกับช่องทางการจัดจำหน่าย การสื่อสารการตลาด และการส่งมอบผลิตภัณฑ์ หรือ บริการ รวมถึง การประเมินความต้องการของผู้บริโภค

Thummachote (๒๐๑๕) แบ่งนวัตกรรมออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่ (๑) นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (strategic innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและเป้าหมาย รวมถึงการปรับ โครงสร้างองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรและผลักดันให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน (๒) นวัตกรรมทุนมนุษย์ (human capital innovation) เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ มีทักษะที่เหมาะสมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายภายใต้กระบวนการนวัตกรรม และ (๓) นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) เป็นการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สมบัติ นามบุรี (๒๕๖๒) กล่าวถึง นวัตกรรมในบริบทขององค์กร หรือ กิจการ แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ดังนี้

(๑) customer oriented innovation เป็นนวัตกรรมที่คิดค้นขึ้นมาเพื่อรองรับและตอบสนองความต้องการใหม่ ๆ ของลูกค้าโดยเฉพาะ เช่น การที่ผู้ผลิตรองเท้า Nike สร้างระบบให้ลูกค้าสามารถออกแบบรองเท้าเองได้และสั่งซื้อได้ทางเว็บไซต์ เป็นต้น

(๒) product innovation เป็นการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาด้านเทคโนโลยี หรือ วิธีการใช้ รวมถึงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมที่มีอยู่แล้วให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น โทรศัพท์มือถือที่ถูกพัฒนาฟังก์ชันอื่น ๆ มากขึ้นกว่าการโทร

(๓) process innovation เป็นการสร้างสรรค์พัฒนา หรือ สร้างการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในกระบวนการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นกระบวนการผลิต การส่งมอบ ขั้นตอนหน้าที่รับผิดชอบ ลักษณะงาน การสร้างสรรค์และพัฒนากระบวนการต่าง ๆ เหล่านี้ จะต้องเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้สูงขึ้นอย่างเห็นได้ชัด และสามารถสร้างตำแหน่งสินค้าใหม่ ๆ (product positioning) ทางการตลาดให้แก่สินค้า

(๔) strategic innovation เป็นนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนยุทธศาสตร์ หรือ วิธีดำเนินธุรกิจแบบใหม่ทั้งระบบ เช่น การเกิดขึ้นของ e-commerce

**สรุปได้ว่า** นวัตกรรม แบ่งออกเป็น ๔ ประเภท ได้แก่ ๑) นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ (strategic innovation) เป็นการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมและเป้าหมาย รวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรและผลักดันให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน ๒) นวัตกรรมทุนมนุษย์ (human capital innovation) เป็นการพัฒนาศักยภาพให้มีความรู้ มีทักษะที่เหมาะสมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายภายใต้กระบวนการนวัตกรรม ๓) นวัตกรรมกระบวนการ (process innovation) เป็นการพัฒนาการปฏิบัติที่แตกต่างไปจากเดิมเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และ ๔) นวัตกรรมบริการ (service innovation) เป็นการสร้างสินค้าและบริการใหม่ หรือ พัฒนาและปรับปรุงสินค้าที่มีอยู่ หรือ รวมสินค้าที่มีอยู่เข้าไปในสินค้าใหม่ เพื่อเสนอคุณค่าให้แก่ลูกค้าและประโยชน์ที่จำได้รับ โดยคำนึงถึงกระบวนการจัดการห่วงโซ่คุณค่าที่เกิดขึ้นกับทุกหน่วยงานที่จะทำให้เกิดผลในเชิงพาณิชย์ได้ โดยการศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งเน้นการศึกษาและจัดทำข้อเสนอเพื่อพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ การจัดการในการนำนโยบายให้ประสบผลสำเร็จและเกิดความยั่งยืนในเชิงปฏิบัติ

### ๒.๒.๓ นวัตกรรมกระบวนการ/การจัดการ (Process Innovation)

Intuitix (n.d.) ได้ให้ความหมายของนวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง การปรับปรุงให้ดีขึ้น อาจหมายถึงเทคโนโลยี อุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิต เครื่องมือ เทคนิค รวมถึงการเปลี่ยนวิธีการขายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้กระบวนการดังกล่าวมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ตัวอย่างนวัตกรรมกระบวนการ อาทิ AliExpress หนึ่งในเว็บไซต์อีคอมเมิร์ซที่ใหญ่ที่สุดในโลก ได้ใช้นวัตกรรมที่พลิกโฉมกระบวนการขายออนไลน์ที่เรียกว่า “dropshipping” ซึ่งผู้ขายสามารถสร้างหน้าร้านออนไลน์ของตนเองและขายสินค้า Amazon ได้นำเสนอนวัตกรรมในกระบวนการซื้อหนังสือ จากการไปที่ร้านค้าปลีกซึ่งมีหน้าร้านจริง เป็นการที่ผู้บริโภคสามารถซื้อหนังสือจากที่บ้านได้อย่างสะดวกสบาย eBay ได้คิดค้นการนำเสนอการประมูลในตลาดออนไลน์ที่ใช้งานง่าย ซึ่งดึงดูดผู้ซื้อและผู้ขายมาที่แพลตฟอร์ม

LinkedIn (๒๐๒๓) กล่าวถึง นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง การสร้างหรือการนำวิธีการ เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ๆ หรือที่ได้รับการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญมาใช้ในการดำเนินกระบวนการทางธุรกิจ

อาจเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้า ผลลัพธ์ กิจกรรม หรือทรัพยากรของกระบวนการ รวมถึงมีการแนะนำเทคโนโลยี มาตรฐาน หรือแนวปฏิบัติใหม่ๆ มาใช้ เพื่อเพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า หรือเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตัวอย่างนวัตกรรมกระบวนการ อาทิ การใช้หุ่นยนต์ โดรน และ AI ของ Amazon เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการ การเปลี่ยนของ Netflix จากการเช่าดีวีดีเป็นการสตรีมมิ่งออนไลน์ การแนะนำการสั่งซื้อและการชำระเงินผ่านมือถือของ Starbucks การพัฒนาระบบของ IKEA และการพัฒนาแฟชั่นที่รวดเร็วของ Zara เป็นต้น

การส่งเสริมกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร โดยการสร้างวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมายที่ชัดเจนซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าและวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ มีการสร้างวัฒนธรรมการสนับสนุนและการทำงานร่วมกัน อาทิ การสนับสนุนให้แบ่งปันความคิด ทดลอง เรียนรู้จากความล้มเหลว และเฉลิมฉลองความสำเร็จ มีการจัดทรัพยากร เครื่องมือ และสิ่งจูงใจที่เพียงพอ เช่น เวลา งบประมาณ การฝึกอบรม การยกย่อง ชมเชย และให้รางวัล รวมถึงใช้กระบวนการที่เป็นระบบและคล่องตัวเพื่อระบุ ประเมิน และนำนวัตกรรมของกระบวนการไปปฏิบัติ โดยอิงตามข้อมูล ข้อเสนอแนะ และการทดสอบ ตลอดจนมีการติดตามและวัดผลกระทบและผลลัพธ์ของนวัตกรรมกระบวนการ และสื่อสารไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

Nick Jain (๒๐๒๓) จากองค์กร IDEASCALE ได้สรุปนิยามความหมายของนวัตกรรมกระบวนการ ตัวอย่างและแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

- นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง กระบวนการพัฒนาและการดำเนินการด้วยกระบวนการ วิธีการ หรือ ระบบใหม่ที่ได้รับการยกระดับขึ้นภายในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และสร้างมูลค่า ซึ่งกระบวนการ/วิธีการ/ระบบใหม่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง/ปรับวิธีการทำงาน ลำดับของกิจกรรม การใช้ทรัพยากร กระบวนการทั้งหมดขององค์กร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การจัดการแบบลีน หรือ การบูรณาการ digital solution เป็นต้น โดยมีเป้าหมายเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดต้นทุน เพิ่มผลผลิต และส่งมอบผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ตัวอย่างนวัตกรรมกระบวนการ/การจัดการ ๑๐ นวัตกรรม ที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร ได้แก่

(๑) Starbucks โดยสตาร์บัคส์นำเสนอนวัตกรรมกระบวนการในอุตสาหกรรมกาแฟ ด้วยการพัฒนากระบวนการสั่งซื้อ การปฏิบัติตามคำสั่งซื้อที่มีประสิทธิภาพสูง และยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งลูกค้าจะสามารถสั่งซื้อผ่านโทรศัพท์มือถือ และสตาร์บัคส์จะมอบประสบการณ์แก่ลูกค้าแบบเฉพาะบุคคล ถือได้ว่าเป็นการสร้างมาตรฐานใหม่สำหรับธุรกิจกาแฟ

(๒) McDonald's โดยแมคโดนัลด์ปฏิวัติอุตสาหกรรมฟาสต์ฟู้ดด้วยการใช้นวัตกรรมด้านกระบวนการในการประกอบอาหารและการเตรียมอาหาร โดยนวัตกรรมดังกล่าวจะช่วยปรับปรุงการดำเนินงาน ลดเวลารอ และส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานเดียวกันทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง

(๓) Zara โดยซารามีชื่อเสียงด้านนวัตกรรมกระบวนการ มีการพัฒนาระบบการผลิตและการจัดจำหน่ายที่รวดเร็ว สามารถตอบสนองต่อแนวโน้มแฟชั่นที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

(๔) Toyota โดยนวัตกรรมกระบวนการของโตโยต้ารวมอยู่ในระบบการผลิต ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การผลิตแบบลีนและนวัตกรรมที่ต่อเนื่อง หรือ Toyota Production System (TPS) เน้นการลดของเสีย พัฒนาขั้นตอนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการ

(๕) Netflix โดยเน็ตฟลิกซ์พลิกโฉมอุตสาหกรรมการเช่าวิดีโอแบบเดิม ๆ ด้วยการนำเสนอ นวัตกรรมกระบวนการในรูปแบบของบริการเช่าวีดีโอออนไลน์แบบสมัครสมาชิก ช่วยให้ลูกค้าสามารถรับวีดีโอ จากที่บ้านและส่งคืนได้ตามความสะดวก โดยไม่จำเป็นต้องเดินทางไปร้าน

(๖) SpaceX โดยสเปซเอ็กซ์เป็นผู้ผลิตการบินและอวกาศเอกชน ซึ่งอยู่แถวหน้าของนวัตกรรม กระบวนการในการสำรวจอวกาศและการผลิตจรวด สเปซเอ็กซ์ได้นำเสนอเทคโนโลยีจรวดแบบใช้ซ้ำที่ช่วยลด ต้นทุนการเดินทางในอวกาศได้อย่างมาก รวมถึงเปิดโอกาสใหม่ๆ สำหรับการสำรวจอวกาศและการใช้งาน ดาวเทียมเชิงพาณิชย์

(๗) Tesla โดยเทสลาได้นำเสนอนวัตกรรมด้านกระบวนการในอุตสาหกรรมยานยนต์ ด้วยการ บูรณาการเทคโนโลยีและซอฟต์แวร์ขั้นสูงเข้ากับยานพาหนะ มีการอัปเดตซอฟต์แวร์แบบ over-the-air ช่วยให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพของยานพาหนะ เพิ่มคุณสมบัติใหม่ และปรับปรุงประสบการณ์ของลูกค้า โดยไม่ต้องดัดแปลงทางกายภาพ

(๘) Airbnb โดยแอร์บีเอ็นบีนำนวัตกรรมด้านกระบวนการมาสู่อุตสาหกรรมบริการ ด้วยการ สร้างแพลตฟอร์มที่ช่วยให้บุคคลสามารถให้เช่าที่พักให้กับนักเดินทางได้ ซึ่งรูปแบบที่พักแบบ peer-to-peer นี้ พลิกโฉมอุตสาหกรรมโรงแรมแบบดั้งเดิมด้วยการนำเสนอตัวเลือกที่พักที่เป็นส่วนตัวและราคาไม่แพงมากขึ้น

(๙) Google โดยกูเกิลมีชื่อเสียงด้านนวัตกรรมกระบวนการในการค้นหาทางอินเทอร์เน็ตและ การเรียกค้นข้อมูล อัลกอริธึมการค้นหาของกูเกิลพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ผลการค้นหาที่แม่นยำมากขึ้น

(๑๐) Walmart โดยวอลมาร์ตนำนวัตกรรมกระบวนการมาใช้ในการจัดการห่วงโซ่อุปทาน ผ่านระบบติดตามสินค้าคงคลังขั้นสูงและการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยกระบวนการดังกล่าวจะช่วยให้สามารถจัดส่ง ผลิตภัณฑ์ไปยังร้านค้าได้อย่างรวดเร็ว ลดสต็อกสินค้า และเพิ่มประสิทธิภาพระดับสินค้าคงคลัง

- แนวปฏิบัติที่ดีในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ ดังนี้

(๑) มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า โดยเริ่มต้นจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัญหา ความชอบ และความคาดหวังของลูกค้า และการยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลางเพื่อออกแบบและปรับปรุงกระบวนการ

(๒) กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน โดยกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนสำหรับ ความคิดริเริ่มด้านนวัตกรรมกระบวนการ กำหนดตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพหลัก (KPI) และตัวชี้วัดเพื่อวัด ประสิทธิภาพและผลกระทบของการปรับปรุงกระบวนการ ตรวจสอบให้แน่ใจว่าเป้าหมายและตัวชี้วัด สอดคล้องกับวัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร

(๓) มอบอำนาจให้แก่พนักงาน โดยเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในเส้นทางการ พัฒนานวัตกรรมกระบวนการ รวมทั้งมีการเสริมศักยภาพพนักงานด้วยเครื่องมือ ทรัพยากร และอำนาจ หน้าที่ในการปรับปรุงกระบวนการทำงาน

(๔) ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม โดยมุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรม ที่ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมกระบวนการ ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่พนักงานรู้สึกมีอำนาจในการเสนอ แนวคิด ทดลองใช้แนวทางใหม่ๆ และเรียนรู้จากความล้มเหลว ส่งเสริมการทำงานร่วมกันข้ามสายงานและ การแบ่งปันความรู้ที่เอื้อต่อการคิดเชิงสร้างสรรค์

(๕) วิธีการแบบ Lean และ Six Sigma โดยมีการนำหลักการแบบลีนและวิธีการ Six Sigma มาใช้เพื่อปรับปรุงกระบวนการ ลดของเสีย และปรับปรุงประสิทธิภาพ ใช้เทคนิคต่าง ๆ เช่น stream mapping,



root cause analysis, and DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control) เพื่อระบุและจัดการกับปัญหาข้อขัดและความไร้ประสิทธิภาพของกระบวนการ

(๖) ทำ Process Mapping และ Visualization โดยใช้ Process Mapping เพื่อสะท้อนภาพของกระบวนการในปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยระบุความซ้ำซ้อน ปัญหาข้อขัด และโอกาสในการปรับปรุง ใช้เครื่องมือต่าง ๆ เช่น flowcharts, swimlane diagrams หรือ process modeling software เพื่อนำเสนอกระบวนการที่ชัดเจนด้วยภาพ

(๗) การพัฒนาความคิดอย่างต่อเนื่อง โดยมีการปลูกฝังกรอบความคิดในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานแสวงหาโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรมของกระบวนการในเชิงรุก ใช้กลไกต่าง ๆ เช่น suggestion systems, kaizen events, หรือ process review cycles

(๘) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง รวมถึงพนักงาน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และหุ้นส่วน มีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ค้นหาข้อมูล ข้อมูลเชิงลึก และเสนอแนะตลอดกระบวนการ เพื่อให้ได้มุมมองแบบองค์รวมเกี่ยวกับโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการ

(๙) เทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติ โดยมีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมกระบวนการ ระบุโอกาสในการเปลี่ยนงานที่ต้องทำเองให้เป็นดิจิทัล ทำให้กระบวนการที่ซ้ำกันเป็นอัตโนมัติ และบูรณาการระบบเพื่อการรับส่งข้อมูลที่ราบรื่น เปิดรับนวัตกรรมทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ เช่น กระบวนการอัตโนมัติของหุ่นยนต์ (RPA), ปัญญาประดิษฐ์ (AI) หรือการเรียนรู้ของเครื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความแม่นยำของกระบวนการ

(๑๐) การเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ โดยส่งเสริมการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมกระบวนการ สร้างแพลตฟอร์มสำหรับพนักงานเพื่อแบ่งปันแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด บทเรียนที่ได้รับ และเรื่องราวความสำเร็จ สร้างชุมชนแห่งการปฏิบัติหรือเวทีสนทนาในการทำงานประจำวัน เพื่ออำนวยความสะดวกในการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์

**สรุปได้ว่า** นวัตกรรมกระบวนการ หมายถึง การสร้าง หรือ นำวิธีการ เทคนิค หรือเครื่องมือใหม่ ๆ หรือที่ได้รับการปรับปรุงอย่างมีนัยสำคัญมาใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการ/วิธีการ/ระบบใหม่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง/ปรับวิธีการทำงาน ลำดับของกิจกรรม การใช้ทรัพยากร กระบวนการทั้งหมดขององค์กร การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การจัดการแบบลีน หรือ การบูรณาการ digital solution เป็นต้น โดยมีเป้าหมายให้การดำเนินงานขององค์กรมีความคล่องตัว มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพิ่มผลผลิต ลดต้นทุน เพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า หรือเพิ่มความได้เปรียบทางการแข่งขัน ตลอดจนส่งมอบผลลัพธ์ที่ดีขึ้น ตัวอย่าง นวัตกรรมกระบวนการ อาทิ การใช้หุ่นยนต์ โดรน และ AI ของ Amazon เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการเปลี่ยนของ Netflix จากการเช่าดีวีดีเป็นการสตรีมออนไลน์ การแนะนำการสั่งซื้อและการชำระเงินผ่านมือถือของ Starbucks การพัฒนาระบบของ IKEA และการพัฒนาแฟชั่นที่รวดเร็วของ Zara เป็นต้น

สำหรับแนวปฏิบัติที่ดี หรือ การส่งเสริมกระบวนการสร้างนวัตกรรมในองค์กร ได้แก่ ๑) มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้า ๒) กำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน สำหรับความคิดริเริ่มด้านนวัตกรรมกระบวนการ ๓) การเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ ๔) มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งนวัตกรรมที่ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรมกระบวนการ ๕) ประยุกต์ใช้วิธีการแบบ Lean และ Six Sigma เพื่อระบุและจัดการปัญหาข้อขัดและความไร้ประสิทธิภาพของกระบวนการ



๖) ทำ Process Mapping และ Visualization ๗) มีการปลูกฝังกรอบความคิดในการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร ๘) เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างสรรค์นวัตกรรม ๙) มีการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีและระบบอัตโนมัติเพื่อขับเคลื่อนนวัตกรรมกระบวนการ และ ๑๐) ส่งเสริมการเรียนรู้และแบ่งปันความรู้ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมกระบวนการ

#### ๒.๒.๔ การพัฒนานวัตกรรม

ทิตินา แคมมณี (๒๕๔๘) สรุปหลักการพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาไว้ ดังนี้

(๑) การระบุปัญหา (Problem) ความคิดในการพัฒนานวัตกรรมนั้น ส่วนใหญ่จะเริ่มจากการมองเห็นปัญหา และต้องการแก้ไขปัญหานั้นให้ประสบความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ

(๒) การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Objective) เมื่อกำหนดปัญหาแล้วก็กำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อจัดทำหรือพัฒนานวัตกรรมให้มีคุณสมบัติ หรือลักษณะตรงตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

(๓) การศึกษาข้อจำกัดต่าง ๆ (Constraints) ผู้พัฒนานวัตกรรมทางการเรียนการสอนต้องศึกษาข้อมูลของปัญหาและข้อจำกัดที่จะใช้นวัตกรรมนั้น เพื่อประโยชน์ในการนำไปใช้ได้จริง

(๔) การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม (Innovation) ผู้จัดทำหรือพัฒนานวัตกรรมจะต้องมีความรู้ ประสบการณ์ ความริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจนำของเก่ามาปรับปรุง ดัดแปลง เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรืออาจคิดค้นขึ้นมาใหม่ทั้งหมด นวัตกรรมทางการศึกษามีรูปแบบแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับลักษณะปัญหาหรือวัตถุประสงค์ของนวัตกรรมนั้น เช่นอาจมีลักษณะเป็นแนวคิด หลักการ แนวทาง ระบบ รูปแบบ วิธีการ กระบวนการ เทคนิค หรือสิ่งประดิษฐ์ และเทคโนโลยี เป็นต้น

(๕) การทดลองใช้ (Experimentation) เมื่อคิดค้นหรือประดิษฐ์นวัตกรรมทางการศึกษาแล้ว ต้องทดลองนวัตกรรม ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อเป็นการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไขผลการทดลองจะทำให้ได้ข้อมูลนำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรมต่อไป ถ้าหากมีการทดลองใช้นวัตกรรมหลายครั้งก็ย่อมมีความมั่นใจในประสิทธิภาพของนวัตกรรมนั้น

(๖) การเผยแพร่ (Dissemination) เมื่อมั่นใจนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพแล้วก็สามารถนำไปเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จัก

เกียรติพงษ์ อุดมธนะธีระ (๒๕๖๑) กล่าวถึง กระบวนการสร้าง หรือ การพัฒนานวัตกรรมว่าเป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาไปสู่นวัตกรรม การพัฒนานวัตกรรมมักมีการเริ่มต้นจากปัญหาภายในองค์กร นำไปสู่การคิดค้นหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหา โดยการสร้าง หรือ พัฒนานวัตกรรมแบ่งออกเป็น ๕ ขั้นตอน ได้แก่

(๑) การรับรู้ถึงโอกาส โดยการศึกษารวบรวมเอกสารแนวคิดหลักการ เพื่อค้นหาปัญหา เครื่องมือ กรอบแนวคิด หรือ แนวทางที่จะนำมาแก้ปัญหา

(๒) การพัฒนาแนวคิด คือ การเลือกรอบแนวคิดมาวางแผนสร้างนวัตกรรม โดยพิจารณาเลือกจากลักษณะของนวัตกรรมการเรียนรู้ที่ดี มีแนวคิดหรือหลักการทางวิชาการรองรับน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้ได้จริง ใช้ง่าย สะดวกต่อการใช้และการพัฒนาต่อ

(๓) การแก้ไขปัญหา คือ การสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมเพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหา

(๔) การพัฒนาต้นแบบ คือ การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรมเพื่อพิสูจน์ว่านวัตกรรมสามารถนำมาใช้ได้ผลตามที่ต้องการ อาทิ การตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญ การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรม การประเมินผล เป็นต้น

(๕) การแก้ไขจุดบกพร่อง คือ การปรับปรุงนวัตกรรมที่สร้างขึ้น โดยนำความคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงนวัตกรรมให้มีคุณภาพเหมาะสมที่จะนำไปใช้ต่อไป

วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (๒๕๕๔) กล่าวถึง กระบวนการนวัตกรรม (อ้างถึง Harvard Business School (๒๐๐๓) และ Sherwood (๒๐๐๑)) คือ ขั้นตอน หรือ กระบวนการที่ทำให้เกิดนวัตกรรมขึ้นในองค์กร โดยกระบวนการนวัตกรรมมี ๕ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) การสร้างความคิดใหม่ (Idea Generation) คือ ความคิดใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น (๒) การรับรู้ถึงสิ่งที่เป็นโอกาส (Opportunity Recognition) การวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสความเป็นไปได้ทางธุรกิจ หรือที่เรียกว่า “โอกาสทางธุรกิจ” (๓) การประเมินความคิด (Idea Evaluation) คือ การเลือกความคิดที่คิดว่ามีความก้าวหน้า (๔) การพัฒนาความคิด (Development) คือ การปรับเปลี่ยนความคิดจากแนวคิดไปสู่แนวทางการทำงาน และ (๕) การใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ (Commercialization) คือ การนำความคิดไปสู่กระบวนการผลิต หรือ การปฏิบัติจริงในองค์กร

จิระพงษ์ โพพันธ์ (๒๕๖๒) ได้นำเสนอการพัฒนานวัตกรรมด้วยกระบวนการคิดเชิงออกแบบที่ทำให้รู้จักปัญหาเชิงลึก เพื่อสร้างสรรค์วิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ โดยกระบวนการคิดเชิงออกแบบประกอบด้วย ๕ กระบวนการดังนี้ (๑) Empathize (๒) Define (๓) Ideate (๔) Prototype และ (๕) Test

**สรุปได้ว่า** การพัฒนานวัตกรรม เป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ มักเริ่มต้นจากปัญหา ที่องค์กรเผชิญ นำไปสู่การคิดค้นวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา โดยการสร้าง หรือ พัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน ได้แก่

๑) การรับรู้ถึงโอกาส หรือ การระบุปัญหา ด้วยการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัด เครื่องมือ กรอบแนวคิด หรือ แนวทางที่จะนำมาแก้ปัญหา เป็นต้น

๒) การกำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อพัฒนานวัตกรรมให้มีคุณสมบัติ หรือ คุณลักษณะตรงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

๓) การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม ซึ่งอาจเป็นการนำของเก่ามาปรับปรุง ดัดแปลง เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา และทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ อาจคิดค้นขึ้นมาใหม่ทั้งหมด ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะปัญหา หรือ วัตถุประสงค์ของนวัตกรรมนั้น

๔) การทดลองใช้นวัตกรรม เป็นการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข โดยผลการทดลองจะทำให้ได้ข้อมูล นำมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรม

๕) การแก้ไขจุดบกพร่อง เป็นการปรับปรุงนวัตกรรมที่สร้างขึ้น โดยนำความคิดเห็น หรือ ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงนวัตกรรมให้มีคุณภาพเหมาะสมที่จะนำไปใช้ต่อไป

๖) การเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จัก เมื่อมั่นใจนวัตกรรมที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพ

### ๒.๒.๕ องค์กรนวัตกรรม

องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์ นวัตกรรมด้านต่าง ๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบ และทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมและสนับสนุน การสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ทั้งนี้ เนื่องจากในปัจจุบันองค์กรต่างมุ่งพัฒนาไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม เพื่อต้องการมีนวัตกรรม เป็นขีดความสามารถหลักขององค์กร เนื่องจากนวัตกรรมสามารถสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กร ในสภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการสร้างสภาพลักษณะด้านบวกให้กับองค์กรด้วย อาทิ การดึงดูด พนักงานใหม่ คนเก่ง หรือ คนที่มีความสามารถ ช่วยในการดำรงรักษาพนักงานในองค์กร เป็นต้น (วุฒิพงษ์

ภักดีเหล่า, ๒๕๕๔) ทั้งนี้ มีนักคิด นักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาและสรุปองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรมไว้ดังนี้

Quinn (๑๙๙๑) เสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ได้แก่

(๑) วิสัยทัศน์องค์กรและบรรยากาศการทำงาน อาทิ ผู้บริหารระดับสูงเห็นคุณค่าความสำคัญของนวัตกรรม มีการบริหารด้วยระบบค่านิยม มีบรรยากาศที่สนับสนุนและกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรสร้างสรรค์นวัตกรรม รวมทั้งมีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้จริงตามกรอบเวลาที่กำหนด

(๒) การปรับตัวเข้าหาตลาด อาทิ การคำนึงถึงความเป็นไปได้ทางการตลาด โดยมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับลูกค้า หรือ Customer Oriented ด้วยการมองหาความต้องการและปัญหาที่เกิดขึ้นกับลูกค้าอย่างรวดเร็ว

(๓) โครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็ก กะทัดรัด และแบนราบ รวมถึงการมีทีมงานโครงการ (Team Project) ที่มีขนาดเล็กประมาณ ๖ - ๗ คน ลักษณะองค์กรเช่นนี้จะช่วยให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการทำงาน

(๔) แนวทางการดำเนินการหลายรูปแบบ โดยใช้วิธีการพัฒนาแบบคู่ขนาน หรือ การมีทางเลือกสำหรับการสร้างและพัฒนาผลิตภัณฑ์หนึ่งชนิด หรือ โครงการหลายแนวทาง รวมถึงการมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดีและทันสมัย เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจ ป้องกันความผิดพลาด และเป็นการจูงใจให้บุคลากรร่วมคิดค้น

(๕) การพัฒนาอย่างต่อเนื่องรวดเร็ว ด้วยการพัฒนาต้นแบบ (Prototype) ของสินค้า หรือ นวัตกรรม เพื่อช่วยให้ง่ายในการตัดสินใจ ลดความเสี่ยงในการเลือก

(๖) การเรียนรู้โดยถ่ายทอดข้อมูลระหว่างกัน โดยองค์กรจะต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรม เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนความรู้ อาทิ การเรียนรู้และสำรวจแนวคิดในลักษณะข้ามสายงานภายในองค์กร หรือ การแลกเปลี่ยนความรู้ภายนอกองค์กรที่หลากหลาย เป็นต้น

(๗) ทีมงานเฉพาะกิจ โดยทีมงานในลักษณะนี้จะทำให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ สามารถคิด ค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และมีระดับความเป็นเอกลักษณ์ของทีมงานสูง

Adair (๑๙๙๖) กล่าวถึง องค์ประกอบขององค์กรที่มีการสร้างสรรค์นวัตกรรม ได้แก่ (๑) ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม อาทิ เป็นผู้เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีภาวะผู้นำในการจัดการและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กร (๒) มีบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ประกอบด้วย ๓ ปัจจัย คือ การกระตุ้นซึ่งกันและกัน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งมีการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการแบ่งปันข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน นวัตกรรมต้องการทีมงานที่มีการสื่อสารในแนวขวางที่ดีเยี่ยมและมีความยืดหยุ่นของโครงสร้าง (๓) การยอมรับความผิดพลาด หรือ ความล้มเหลวอันเป็นผลมาจากความกล้าเสี่ยง (๔) มีการสื่อสารในระดับเดียวกัน มีอิสระในการไหลเวียนของข้อมูล (๕) โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น เป็นโครงสร้างแบบมีชีวิตร หรือ organism (๖) การมีมุมมองในระยะยาว โดยมีความมุ่งมั่นในการสนับสนุนทางการเงินแก่การวิจัย การพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อให้ได้เป็นนวัตกรรมที่สร้างผลกำไรให้กับองค์กรในอนาคต

Christiansen (๒๐๐๐) ระบุถึงองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย

(๑) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and strategy) โดยวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นไปได้จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม องค์กรที่จะพัฒนาไปสู่องค์กรนวัตกรรมนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในทุกระดับขององค์กร มีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาว เป็นต้น

(๒) ระบบการจัดการความสามารถ (the competence management system) โดยองค์กรจะต้องมีระบบการจัดการความสามารถที่ทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์กร หรือ บุคลากรภายในองค์กรว่า สนับสนุนเป้าหมาย หรือ การปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบันหรือในอนาคตหรือไม่ ในการสนับสนุนนวัตกรรมนั้น ระบบการจัดการความสามารถจะต้องสนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรม ส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวกับนวัตกรรมภายในองค์กร เป็นต้น

(๓) เป้าหมาย (goal) โดยเป้าหมายในการสร้างนวัตกรรมนั้นจะต้องระบุชัดเจนเกี่ยวกับนวัตกรรมในทุกระดับขององค์กร เป้าหมายทุกระดับต้องมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน สามารถวัดได้ สิ่งสำคัญ คือ การให้ความสำคัญกับลูกค้า เป็นต้น

(๔) โครงสร้างองค์กร (organization structure) โดยองค์กรที่มีการทำงานแบบโครงการ (Project-based Organization) จะไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นและมีความเป็นนวัตกรรมได้มากกว่าแบบอื่น รวมถึงโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat Organization) และการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) จะกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

(๕) ระบบการสื่อสารและจัดการข้อมูล (communications systems and information management) โดยระบบการสื่อสาร แบ่งเป็น ๒ ประเภท คือ การสื่อสารภายในองค์กร เป็นการสื่อสารเพื่อให้ได้มาซึ่งทรัพยากร การสื่อสารภายในองค์กรที่ดี ควรจัดตั้งให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงานเกี่ยวกับนวัตกรรม มีการจัดตั้งหน่วยสำหรับรับฟังความคิดเห็น การสื่อสารควรมีหลายช่องทาง เพื่อเพิ่มความรวดเร็ว ลดการบิดเบือนข้อมูล และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง และการสื่อสารภายนอกองค์กร โดยเฉพาะการสื่อสารกับลูกค้า เนื่องจากจะทำให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อการสร้างนวัตกรรม สำหรับการจัดการข้อมูล โดยองค์กรจะต้องมีระบบการจัดการข้อมูลที่เป็นระบบ สามารถแบ่งปันและเผยแพร่ข้อมูลได้ง่าย

(๖) วิธีการตัดสินใจ (decision methods) โดยองค์กรควรจัดให้มีระบบการตัดสินใจด้วยการมีส่วนร่วมของหลายบุคคล ซึ่งระบบการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องให้ผู้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจได้แสดงความคิดเห็น การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง ทุกคนที่เข้าร่วมตัดสินใจต้องคำนึงถึงเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว

(๗) สิ่งจูงใจ (incentives) โดยสามารถแบ่งสิ่งจูงใจออกเป็น ๔ ชนิด ได้แก่ รางวัลที่เป็นตัวเงิน สิ่งจูงใจทางอาชีพ รางวัลทางสังคม รางวัลภายใน

(๘) ระบบการจัดการบุคคล (personnel management system) ซึ่งระบบการจัดการบุคคลจะส่งต่อถึงความสามารถในการสร้างนวัตกรรมของบุคคล ซึ่งองค์กรจะต้องให้ความสำคัญในทุกกระบวนการและมุ่งสู่นวัตกรรมตั้งแต่การสรรหาและการจ้างงาน การพัฒนาบุคลากร การรักษาและลดการลาออก และการประเมินผลการปฏิบัติงาน

(๙) วัฒนธรรม (culture) โดยวัฒนธรรมองค์กรเป็นเสมือนตัวบ่งชี้ระดับนวัตกรรมขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม คือ มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด



กล้าเสี่ยง เปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็น หรือ แนวคิดใหม่ ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความผิดพลาด หรือ ความล้มเหลว ที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการทำให้พนักงานทุกระดับเห็นความสำคัญของนวัตกรรมด้วย

Harvard Business School (๒๐๐๓) สรุปองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ได้แก่ (๑) การกำหนด ทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (๒) มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิด สร้างสรรค์และนวัตกรรม (๓) ผู้นำองค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และ นวัตกรรม (๔) มีองค์กรที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (๕) มีระบบการให้รางวัลตอบแทน แก่พนักงาน (๖) มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม (๗) มีช่องทางการสื่อสาร ที่เปิดกว้าง (๘) มีพนักงานและทีมงานที่มีความคิดสร้างสรรค์ (๙) มีการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร

Von Stamm (๒๐๐๘) เสนอองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ได้แก่ (๑) กลยุทธ์และวิสัยทัศน์ โดยจะต้องมีความชัดเจน สามารถบอกสถานะปัจจุบันและความต้องการ เป้าหมายในอนาคตได้ (๒) รูปแบบ ผู้นำ โดยผู้นำองค์กรจะต้องสนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม ส่งเสริมให้พนักงานกล้าทดลอง ค้นหา ร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว (๓) กระบวนการ โดยองค์กรจะต้องมีกระบวนการที่เอื้อต่อการสนับสนุน วัฒนธรรมนวัตกรรม (๔) วัฒนธรรมองค์กร ที่นำไปสู่นวัตกรรม (๕) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนในการสร้างนวัตกรรม

McKinsey (n.d.) สรุปองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ดังนี้

(๑) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ มีข้อความและกลยุทธ์สำหรับนวัตกรรม มีการประกาศและนำไป ปฏิบัติจริง มีการส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมโดยมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด มีการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับ ผู้บริหารในการสร้างนวัตกรรมและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม มีการสร้างสรรค์ นวัตกรรมให้เกิดขึ้นทุก ๆ ปีครั้งถึงสองปี มีการนำความคิดใหม่ ๆ ที่ได้ประเมินไว้มาสร้างนวัตกรรม มีการใช้ กลยุทธ์ความเร็ว (Speed Strategy) และความสามารถที่เป็นจุดแข็งของผู้ปฏิบัติงานในการสร้างนวัตกรรม มีการลดต้นทุนโดยการปรับปรุงกระบวนการ เป็นต้น

(๒) ด้านโครงสร้าง (Structure) ได้แก่ มีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการเกิดภาวะ ผู้ประกอบการ มีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัยและ คิดค้นนวัตกรรม มีการสื่อสารแบบเปิด มีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเป็นหน่วยเล็ก เพื่อให้สามารถบริหารจัดการด้วยตนเอง ส่งผลให้มีอำนาจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นและส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรม ขึ้นในองค์กร มีพันธมิตรในการสร้างสรรค์นวัตกรรม มีโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พัฒนาและ ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร อาทิ การปรับ โครงสร้างหน่วยงานที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาให้สามารถทำงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นต้น

(๓) ด้านระบบ (Systems) อาทิ มีระบบการให้รางวัลกับนวัตกรรม มีการเฉลิมฉลองให้กับ ความสำเร็จด้านนวัตกรรม มีระบบข้อมูลข่าวสารการจัดการนวัตกรรม มีระบบประเมินความคิดสำหรับ นวัตกรรม มีระบบที่นำผลจากห้องทดลองมาพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ มีระบบการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เกี่ยวกับนวัตกรรมที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีโปรแกรมการให้ข้อเสนอแนะที่มีประสิทธิภาพสำหรับ นวัตกรรม เป็นต้น

(๔) ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำที่เหมาะสม และเป็นภาวะ ผู้นำในทุกระดับขององค์กร อาทิ การสร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ การอนุญาตให้บุคลากร



ทำผิดพลาดได้ การใช้เวลาในการตัดสินใจใหม่ การมอบอำนาจและกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคลากร ในการสร้างนวัตกรรม การใช้รูปแบบการจัดการแก้ไขปัญหา โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น มีการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป หรือ Transformation Leadership การใช้วิธีการพิเศษสำหรับการจัดการบุคลากร ด้านนวัตกรรม (การสอนงาน การปกป้องพนักงาน การพัฒนาความเชี่ยวชาญของพนักงานอย่างเหมาะสม ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้พนักงานมีการจัดการด้วยตนเองและสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา) เป็นต้น

(๕) ด้านพนักงาน (Staff) อาทิ การจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยเฉพาะการฝึกอบรมเกี่ยวกับการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ (Creative Problem Solving: CPS) การสรรหาพนักงานที่มีความสามารถในการคิดและการแข่งขัน มีผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิดและนวัตกรรม หรือ Innovation and Idea Champion ผู้สนับสนุน และผู้วางนโยบาย การใช้กระบวนการที่สร้างสรรค์ นำเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ มาใช้กระตุ้นและพัฒนาความคิดนวัตกรรม (การระดมสมอง แผนที่ความคิด การใช้กระดานเล่าเรื่อง) ส่งเสริมและให้เวลาแก่พนักงานในการสะท้อนความคิด และการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทางกายภาพสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

(๖) ด้านค่านิยมร่วม (Shared Values) โดยองค์กรจะต้องพยายามค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรมและสร้างให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร อาทิ การให้ความสำคัญ การยอมรับ หรือ เคารพพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งเสริมความคิดใหม่และกล้าเสี่ยง มีค่านิยมการทำงานที่เปิดเผยม การทำให้พนักงานเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร การจัดการวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งเสริมนวัตกรรม (อาทิ การจัดการวัฒนธรรมระดับบรรทัดฐาน การลดระดับชั้นการบริหาร การเพิ่มคุณค่า การกำหนดเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจน การสร้างความเชื่อมั่นในการจัดการ การมีสภาพแวดล้อมที่มุ่งเน้นทีมงาน มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลง) การมีค่านิยมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การทำให้พนักงานทุกคนรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กร เป็นต้น

(๗) ด้านทักษะ (Skills) อาทิ การสร้างโอกาสใหม่แบบเชิงรุกและตอบสนองการเปลี่ยนแปลง พัฒนานวัตกรรมและการจัดการอย่างต่อเนื่อง ให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้ พัฒนางค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย การให้งบประมาณในการวิจัยและพัฒนาอย่างเพียงพอ เป็นต้น

พสุ เดชะรินทร์ (๒๕๔๗) สรุปองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ประกอบด้วย (๑) ทิศทางและกลยุทธ์ที่ชัดเจนที่จะพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรนวัตกรรม ความมุ่งมั่นและทุ่มเทของผู้บริหาร (๒) โครงสร้างองค์กรที่มีความเหมาะสม ยืดหยุ่น และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (๓) บุคลากรทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ในกระบวนการนวัตกรรม (๔) การทำงานเป็นทีม (๕) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานด้านนวัตกรรม (๖) บรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่สร้างสรรค์ (๗) ความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์กร (๘) เครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม และ (๙) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

วุฒิพงษ์ ภัคดิเหลา (๒๕๕๔) สรุปองค์ประกอบขององค์กรนวัตกรรม ได้แก่ (๑) วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และเป้าหมาย (๒) โครงสร้างองค์กร (๓) วัฒนธรรม ค่านิยม และบรรยากาศการทำงาน (๔) ผู้นำ (๕) บุคลากร (๖) ทรัพยากร (๗) การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ (๘) การให้รางวัลและการยอมรับ (๙) การสื่อสาร (๑๐) การจัดการความรู้และข้อมูลข่าวสาร (๑๑) การประเมินและการลำเลียงความคิด (๑๒) เครือข่าย

**สรุปได้ว่า** องค์กรนวัตกรรม หมายถึง องค์กรที่มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านต่าง ๆ โดยมีการบริหารจัดการระบบและทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม เพื่อสร้างมูลค่าและรายได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยองค์กรจะประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (๒) โครงสร้างองค์กร (๓) บุคลากร (๔) ค่านิยม และวัฒนธรรม และ (๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรม

### ๒.๓ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) เดิมชื่อว่า “สำนักงานสภาการศึกษาแห่งชาติ” ก่อตั้งเมื่อวันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๐๒ อำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. ๒๕๔๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม คือ ๑) จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติที่บูรณาการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และกีฬา กับการศึกษาทุกระดับ ๒) ประสานการจัดทำข้อเสนอนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษาของชาติ ๓) วิจัยและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา การพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้และ ภูมิปัญญาของชาติ ตลอดจนการรวบรวมและพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารสนเทศเพื่อการพัฒนา นโยบายและแผนการศึกษา ๔) ดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการจัดการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ ๕) ดำเนินการเกี่ยวกับการให้ความเห็น หรือ คำแนะนำในเรื่องกฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา ๖) ปฏิบัติงานอื่นใด ที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา หรือ ตามที่ รัฐมนตรี หรือ คณะรัฐมนตรีมอบหมาย

การแบ่งส่วนราชการ แบ่งออกเป็น ๖ สำนักหลักตามกฎหมายกระทรวง ได้แก่ ๑) สำนักอำนวยการ (ส.อ.) ๒) สำนักนโยบายและแผนการศึกษา (สนผ.) ๓) สำนักประเมินผลการจัดการศึกษา (สพศ.) ๔) สำนักพัฒนา กฎหมายการศึกษา (สกม.) ๕) สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้ (สมร.) ๖) สำนักวิจัยและพัฒนา การศึกษา (สวพ.) กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นตามมติคณะรัฐมนตรี ๒ สำนัก/กลุ่ม ได้แก่ ๑) กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร (กพร.) ๒) กลุ่มตรวจสอบภายใน (ตสน.) และสำนัก/กลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเป็นการภายใน ๖ สำนัก/กลุ่ม ได้แก่ ๑) สำนักนโยบายความร่วมมือกับต่างประเทศ (สนต.) ๒) สำนักสื่อสารองค์กร (สสอ.) ๓) สำนักนโยบาย การพัฒนาเด็กปฐมวัย (สนป.) ๔) สำนักเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษา (สตศ.) ๕) กลุ่มงานจริยธรรม (กจร.) ๖) สำนักการอุดมศึกษา (สกข.)

ตัวอย่างนโยบายของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้แก่ ๑) กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ๒) มาตรฐาน การศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ๓) มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย และ ๔) แนวคิด การจัดการศึกษา เชิงพื้นที่ การจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม รายละเอียดดังนี้

#### ๒.๓.๑ กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐

กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ เป็นหนึ่งในกลไกสำคัญของการปฏิรูปการศึกษาในการยกระดับการผลิตและ พัฒนากำลังคนของประเทศให้มีสมรรถนะ (competency) ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานทั้งในและ ต่างประเทศ โดยเป็นการเชื่อมโยงระบบการเรียนรู้ของภาคการศึกษาให้ยึดโยงกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่ ตลาดแรงงานยอมรับ และสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่คนที่อยู่ทั้งในระบบและนอกระบบการศึกษาได้เทียบโอน ประสบการณ์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต อันจะนำไปสู่การได้รับค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับสมรรถนะ รวมถึงก่อให้เกิดการเคลื่อนย้ายแรงงานในระดับสากล

กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๑๘ เมษายน ๒๕๖๐ ขณะนี้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับระบบคุณวุฒิของประเทศไทย ได้ร่วมกันดำเนินการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมให้สอดคล้องและเป็นไปตาม “แผนขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ พ.ศ. ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕” ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๓ โดยหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญของการขับเคลื่อน คือ การเร่งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์ของการนำกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ

สรุป หลักการสำคัญของกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ดังนี้ ๑) สร้างความเชื่อมโยงผลลัพธ์การเรียนรู้ของผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษากับสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามความต้องการของภาคการผลิตและบริการ ๒) พัฒนาระบบการทดสอบ วัดและประเมินความรู้ ทักษะและเทียบโอนประสบการณ์ที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น หลากหลาย เพื่อให้ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวก และตลอดเวลา ๓) เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของสถาบันการศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาเพื่อสนองตอบความต้องการของภาคการผลิตและบริการ ๔) พัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร คณาจารย์ ครูและบุคลากรทางการศึกษา และผู้ควบคุมการฝึกปฏิบัติในสถานประกอบการ ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถจัดการเรียนการสอนรูปแบบที่หลากหลาย ๕) สร้างความเข้มแข็งให้แก่สถานประกอบการในแต่ละกลุ่มสาขาวิชา/วิชาชีพ รวมทั้งสถาบัน/องค์กรวิชาชีพในการให้การรับรองสมรรถนะแกนกลางและสมรรถนะอาชีพ

สรุป วัตถุประสงค์ของกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ดังนี้ ๑) เพื่อเป็นกลไกการปฏิรูปการศึกษา ด้วยการเชื่อมโยงความต้องการกำลังคนเชิงคุณภาพของภาคการผลิตและบริการกับระบบคุณวุฒิทางการศึกษา ๒) เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) และการเพิ่มโอกาสการศึกษา (Widening Education Participation) ๓) เพื่อสร้างความเชื่อมโยงกับกรอบคุณวุฒิของต่างประเทศ และ ๔) เพื่อยกระดับคุณค่าของผู้มีความสามารถหรือสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ต้องการเพิ่มพูนคุณวุฒิการศึกษา

โครงสร้างกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ โดยกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (NQF) ได้กำหนดองค์ประกอบของคุณวุฒิ (Descriptors) ที่เป็นแกนกลางในการอ้างอิงไว้ ๘ ระดับ บนฐานของผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcomes) ซึ่งประกอบด้วย ๓ ส่วน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถในการประยุกต์ใช้ และ ความรับผิดชอบ (Application and Responsibility) รายละเอียดดังนี้

๑) ระดับคุณวุฒิ (Levels) กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ได้กำหนดระดับความสามารถ หรือความสามารถในการปฏิบัติงานตามขอบเขตความรู้ ทักษะ และ ความสามารถในการประยุกต์ใช้ และความรับผิดชอบซึ่งเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ การเรียนรู้ ที่มีข้อกำหนดขอบเขตที่แตกต่างกันตั้งแต่ระดับง่ายไปยาก จากระดับ ๑ - ๘ โดยมีลักษณะเป็นแกนกลางที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับ กำลังคนในแต่ละกลุ่มสาขาอาชีพ/วิชาชีพ

๒) ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning outcomes) ผลลัพธ์การเรียนรู้ตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ประกอบด้วย ๓ ด้าน ได้แก่ ความรู้ (Knowledge) ครอบคลุมในเรื่องความรู้เชิง วิชาการ แนวคิด ทฤษฎี ข้อเท็จจริงต่าง ๆ ทักษะ (Skills) ครอบคลุม ทักษะด้านการคิดอย่างมีเหตุผล การหยั่งรู้ การคิดสร้างสรรค์ และการปฏิบัติ ความสามารถในการประยุกต์ใช้และความรับผิดชอบ (Application and Responsibility) ดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ ผลลัพธ์การเรียนรู้ตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ

ด้านความรู้ (Knowledge หรือ K)	
ระดับ ๑	ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานอาชีพ การสื่อสารในการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตในโลกของงาน
ระดับ ๒	ความรู้ในการสื่อสาร และสารสนเทศในการปฏิบัติงานพื้นฐานตามข้อเท็จจริงของลักษณะงานอาชีพ
ระดับ ๓	ความรู้ในหลักการทั่วไปของงานอาชีพเฉพาะ และการวิเคราะห์เบื้องต้น รวมทั้งมีความรู้ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีสารสนเทศที่สามารถใช้ในการสื่อสารเบื้องต้นได้
ระดับ ๔	ความรู้ทางทฤษฎีและเทคนิคที่ครอบคลุมขอบเขตของงานอาชีพ และความรู้ภาษาอังกฤษ และเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารในระดับที่เชื่อมโยงกับการทำงาน
ระดับ ๕	ความรู้ทางทฤษฎีและเทคนิคเชิงลึกภายใต้ขอบเขตของงานอาชีพ
ระดับ ๖	ความรู้ทางทฤษฎีและเทคนิคเฉพาะทางอย่างกว้างขวาง และเป็นระบบในงานอาชีพ
ระดับ ๗	ความรู้ในระดับแนวหน้าอย่างลึกซึ้ง
ระดับ ๘	ความรู้ในระดับแนวหน้าอย่างเชี่ยวชาญสูงสุด
ด้านทักษะ (Skills หรือ S)	
ระดับ ๑	ทักษะพื้นฐานด้านงานอาชีพ ทักษะการสื่อสาร ทักษะชีวิต และทักษะในการปฏิบัติงานประจำที่ไม่มีความซับซ้อน
ระดับ ๒	ทักษะในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนและมาตรฐานที่กำหนด รวมทั้งทักษะการคิด ทักษะชีวิต และทักษะการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์
ระดับ ๓	ทักษะในการเลือกและประยุกต์ใช้ วิธีการ เครื่องมือ และวัสดุขั้นพื้นฐาน รวมทั้งการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ และทักษะในด้านความปลอดภัยที่เกี่ยวข้อง
ระดับ ๔	ทักษะในการปรับใช้กระบวนการปฏิบัติงานให้เหมาะสม และทักษะความปลอดภัยที่เชื่อมโยงกันในการทำงานที่หลากหลาย
ระดับ ๕	ทักษะในการคิดวิเคราะห์ การแก้ปัญหา และทักษะในการวางแผนการบริหารจัดการ ประสานงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน
ระดับ ๖	ทักษะในการคิดวิเคราะห์ วิจัย และเปรียบเทียบปัญหา
ระดับ ๗	ทักษะในการคิดวิเคราะห์ สร้างสรรค์ผลงานวิจัยด้วยตนเอง รวมทั้งทักษะในการขยายองค์ความรู้และแนวทางปฏิบัติ และสามารถใช้อังกฤษในเชิงวิชาการ
ระดับ ๘	ริเริ่มคิดและวิจัยที่มีผลต่อการสร้างองค์ความรู้ หรือ แนวทางปฏิบัติใหม่ได้ด้วยตนเอง รวมทั้งสามารถใช้อังกฤษในการนำเสนอผลงานทางวิชาการและมีผลงานทางวิชาการที่ได้รับการตีพิมพ์และเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ
ความสามารถในการประยุกต์ใช้และความรับผิดชอบ (Application and Responsibility หรือ A)	
ระดับ ๑	- ความสามารถในการปฏิบัติงานประจำตามขั้นตอนที่กำหนด - ความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลและแนะนำอย่างใกล้ชิด

ระดับ ๒	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการปฏิบัติงานตามหลักการและมาตรฐานที่กำหนด</li> <li>- ความสามารถในการปฏิบัติงาน ดูแล และตัดสินใจแก้ไขปัญหาเบื้องต้น</li> </ul>
ระดับ ๓	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแบบแผน และสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ซับซ้อน</li> <li>- ความสามารถในการให้คำแนะนำพื้นฐานที่ต้องใช้การตัดสินใจ และการวางแผนในการแก้ปัญหาโดยไม่อยู่ภายใต้การควบคุมในบางเรื่อง</li> <li>- ประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะทางวิชาชีพ และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารในการแก้ปัญหาและการปฏิบัติงานในบริษัทใหม่ รวมทั้งรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น</li> </ul>
ระดับ ๔	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการปฏิบัติงานตามแบบแผน และสามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลง</li> <li>- ความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง และประสานงานเพื่อแก้ปัญหาที่ไม่คุ้นเคย</li> </ul>
ระดับ ๕	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถในการปฏิบัติงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา</li> <li>- ความสามารถในการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเอง เพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน และเป็นนามธรรมเป็นบางครั้ง</li> </ul>
ระดับ ๖	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แก้ปัญหาที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา</li> <li>- สามารถริเริ่ม ปรับปรุง วางแผนกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนและเป็นนามธรรมในการปฏิบัติงาน รวมทั้งวางแผนการบริหารและการจัดการในสาขาอาชีพ</li> </ul>
ระดับ ๗	<ul style="list-style-type: none"> <li>- แก้ปัญหาที่ซับซ้อนและคาดการณ์ไม่ได้ พัฒนาและทดสอบวิธีใหม่ ๆ รวมทั้งหาคำตอบอย่างสร้างสรรค์</li> <li>- สามารถให้ความคิดเห็นและรับผิดชอบในฐานะผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้ทั้งการปฏิบัติและการบริหารจัดการเป็นผู้เชี่ยวชาญที่มีองค์ความรู้ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ตลอดจนการบริหารจัดการ</li> </ul>
ระดับ ๘	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน พัฒนาและทดสอบทฤษฎีใหม่ หรือ ค้นหาคำตอบใหม่ที่ซับซ้อนและเป็นนามธรรม</li> <li>- เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้นำสามารถให้ความเห็นด้านความรู้ในวิชาชีพ เพื่อการบริหารจัดการด้านงานวิจัย หรือ องค์กร และรับผิดชอบอย่างสำคัญในการขยายองค์ความรู้และแนวปฏิบัติ รวมทั้งสร้างสรรค์แนวความคิดและ/หรือกระบวนการใหม่ในวิชาชีพ</li> </ul>

๓) กลไกการเชื่อมโยงเติมเต็ม/เทียบเคียง (Connecting, Filling-up/Benchmarking Mechanism) เพื่อให้บุคคลที่มีคุณวุฒิทางการศึกษา หรือ มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ หรือ สมรรถนะจากการปฏิบัติงานสามารถเทียบโอน หรือ เติมเต็มต่อเนื่องอย่างตลอดชีวิต เพื่อให้ได้รับการรับรองและยกระดับคุณวุฒิตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ดังภาพที่ ๒



คุณวุฒิการศึกษา			กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ	มาตรฐานอาชีพ	
ขั้นพื้นฐาน	อาชีวศึกษา	อุดมศึกษา		กรอบคุณวุฒิวิชาชีพ	มาตรฐานฝีมือแรงงาน
		ปริญญาเอก	ระดับ ๘	คุณวุฒิวิชาชีพชั้น ๘	
		ปริญญาโท	ระดับ ๗	คุณวุฒิวิชาชีพชั้น ๗	
	ปริญญาตรี (ทอ.บ.)	ปริญญาตรี	ระดับ ๖	คุณวุฒิวิชาชีพชั้น ๖	
	ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	อนุปริญญา	ระดับ ๕	คุณวุฒิวิชาชีพชั้น ๕	ระดับ ๕ (นรข.๑)
			ระดับ ๔	คุณวุฒิวิชาชีพชั้น ๔	ระดับ ๔ (นรข.๒)
ม.ปลาย + ทักษะอาชีพ	ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)		ระดับ ๓	คุณวุฒิวิชาชีพชั้น ๓	ระดับ ๓ (นรข.๑)
ม.ปลาย			ระดับ ๒	คุณวุฒิวิชาชีพชั้น ๒	ระดับ ๒
ม.ต้น			ระดับ ๑	คุณวุฒิวิชาชีพชั้น ๑	ระดับ ๑

กลไกเชื่อมโยง/การเติมเต็ม เพื่อเทียบเคียง/เทียบโอนระหว่างคุณวุฒิศึกษากับมาตรฐานอาชีพ

- การทดสอบ วัด และประเมินผล
- การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ นอกระบบ ตามอัธยาศัย
- การเทียบโอนประสบการณ์จากการทำงาน/การฝึกฝนและปฏิบัติจริงจากการทำงาน
- การสะสมหน่วยการเรียนรู้ (Credit Bank)

การศึกษาต่อเนื่อง/การศึกษาตลอดชีวิต

ภาพที่ ๒ กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ

ภาคีเครือข่ายความร่วมมือในการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ดังนี้ ๑) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ๒) สำนักงานปลัดกระทรวงอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ๓) สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ๔) สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา ๕) สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ๖) กรมเจรจาการค้าระหว่างประเทศ ๗) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๘) สภาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ๙) กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน ๑๐) สภาหอการค้าแห่งประเทศไทย ๑๑) สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) และ ๑๒) สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

**๒.๓.๒ มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑**

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ เมื่อวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑ เพื่อเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของคนไทย โดยให้สถานศึกษาทุกแห่งยึดเป็นกรอบในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา การพัฒนาผู้เรียนไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์เดียวกัน คือ การเป็น “ผู้เรียนรู้ ผู้ร่วมสร้างสรรค์นวัตกรรม เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความนิยมร่วม ได้แก่ ความเพียรอันบริสุทธิ์ ความพอเพียง วิถีประชาธิปไตย ความเท่าเทียม เสมอภาค” ดังนี้

**แผนภาพที่ ๑ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (คุณลักษณะของคนไทย ๔.๐) ซึ่งมีความต่อเนื่องเชื่อมโยงกันและปรับระดับความลึกต่างกัน สำหรับแต่ละระดับการศึกษา**

คุณลักษณะ:	ปฐมวัย	ประถมศึกษา	มัธยมศึกษาตอนต้น	มัธยมศึกษาตอนปลาย/อาชีวศึกษา	อุดมศึกษา
<b>ผู้เรียนบุ๋</b> (Learner Person) เพื่อสร้างงานและ คุณภาพ ชีวิตที่ดี	มีพัฒนาการ รอบด้านและสมดุล สนใจเรียนรู้และ กำกับตัวเอง ให้ทำสิ่งต่างๆ ที่เหมาะสม ตามช่วงวัย ได้สำเร็จ	รักและสนใจใฝ่รู้ต่อการเรียนรู้ จนกระทั่งมีความรู้พื้นฐาน ทักษะและสมรรถนะทางภาษา การคำนวณ มีทัศนคติ ที่ดีต่อวิทยาศาสตร์ มีความรอบรู้ ในความรู้รอบตัว	รู้จักตนเองและผู้อื่น มีเป้าหมาย และศึกษาระเบียบวิธี วิธีการจัดการตนเองเป็น มีทักษะชีวิต มีความรู้ ความรอบรู้และสมรรถนะที่จำเป็น ต่อการสร้างสุขภาวะ การศึกษาค้นคว้าหรือการทำงาน ที่ทันสมัยกับช่วงวัย	เข้าใจการเชื่อมโยงของตนเอง มีทักษะการเชื่อมโยงต่อชีวิต รู้จักการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวในโลกยุคดิจิทัลได้ มีทักษะชีวิต พินิจอุปสรรคได้ มีความรู้ ความรอบรู้กับต่าง ๆ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ ในการพัฒนาสู่ทว่าการศึกษา/ การทำงาน/อาชีพ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของตน	มีทักษะการเชื่อมโยงต่อชีวิต รู้จักการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนวิธี คิดค้น สามารถแก้ปัญหาที่ตนเอง ไม่โลกทัศน์และไกลขนาด حد มีความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความรอบรู้กับด้าน ๆ มีวินัยปฏิบัติ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ศึกษามาต่าง ๆ ในการสร้างงาน/สินค้าอาชีพ ความมั่นคง และคุณภาพชีวิตที่ดีของตนเอง ครอบครัว และสังคม
<b>ผู้ร่วมสร้างสรรค์ นวัตกรรม</b> (Innovative Co-creator) เพื่อสังคมที่มั่นคง มีพลัง และยั่งยืน		รับผิดชอบในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะ ทางเทคโนโลยีดิจิทัล ภาคีสร้างสรรค์ ภาษาอังกฤษ การสื่อสาร และความรอบรู้ด้านต่าง ๆ	มีทักษะการทำงานร่วมกับ ทักษะการสื่อสาร มีความรอบรู้ทางข้อมูลสารสนเทศ และการศึกษาเพื่อแก้ปัญหา มีการคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำความคิด สู่การลงมือทำ ในลักษณะต่าง ๆ	สามารถแก้ปัญหา สื่อสารเชิงบวก ทักษะการระดม ความคิดสร้างสรรค์ การริเริ่มเพื่อสร้างนวัตกรรม และสามารถเป็นผู้ประกอบการได้	สามารถร่วมแก้ปัญหาสังคม การสร้างสรรค์นวัตกรรม เพื่อพัฒนาสังคม และประเทศ
<b>พลเมือง ที่เข้มแข็ง</b> (Active Citizen) เพื่อสังคม		สามารถแยกแยะ-คิดถูก ปฏิบัติตนตามสิทธิ และหน้าที่ของตน โดยมีและยึดถือของผู้อื่น เป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน มีจิตอาสา รักท้องถิ่นและประเทศ	เชื่อมั่นในความถูกต้อง ความยุติธรรม มีจิตประชาธิปไตย มีสำนึกและมีความภาคภูมิใจ ในความเป็นไทย และพลเมืองอาเซียน	เชื่อมั่นในความก้าวหน้า เป็นระดมสังคม มีจิตอาสา มีความกล้าหาญทางจริยธรรม เป็นพลเมืองที่กระตือรือร้น ในการร่วมสร้างสังคมไทย และโลกที่ยั่งยืน มีความซื่อสัตย์ ในการทำงานเพื่อส่วนรวม	กล้าคัดค้านการกระทำที่ไม่ดี ที่ควรทำด้วยความรู้ความสามารถ เป็นพลเมืองที่เข้มแข็ง ร่วมมือสร้างสรรค์ การพัฒนาตนเองและสังคมที่มี จิตอาสาพัฒนา และสร้างสันติสุข ทั้งในสังคมไทยและประชาคมโลก

**คำนิยามร่วม :** ความเพียรอดทนอดกลั้น ความพอเพียง วิถีประชาธิปไตย ความเท่าเทียมเสมอภาค

**คุณธรรม :** ลักษณะนิสัยที่ดีและคุณธรรมพื้นฐานที่เป็นความดีงาม เช่น ความมีวินัย ความขยัน ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม

ภาพที่ ๓ ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา (คุณลักษณะของคนไทย ๔.๐)

จากมติคณะรัฐมนตรีดังกล่าว ส่งผลให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ต้องดำเนินการใน ๒ ประเด็นด้วยกัน คือ มติข้อ ๒ เร่งดำเนินการชี้แจงแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ ให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจน ถูกต้องตรงกันและสามารถแปลงกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสอดคล้อง เชื่อมโยงและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มติข้อ ๕ กำกับ ติดตามและ ประเมินผลการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสมและสามารถยกระดับการศึกษาของไทยอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งการให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นหน่วยประสานการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการแปลงกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาสู่การจัดทำ กำกับ ติดตาม และ ประเมินมาตรฐานการศึกษาขั้นต่ำที่จำเป็นสำหรับแต่ละระดับและประเภทการศึกษา เพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อของผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละระดับและประเภทการศึกษา โดยใช้การทำงานแบบมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน และใช้วิจัยเป็นฐาน

**๒.๓.๓ มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ. ๒๕๖๒**

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบ “มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ. ๒๕๖๒” เมื่อวันที่ ๓ พฤษภาคม ๒๕๕๔ โดยให้นำมาตรฐานดังกล่าวมาเป็นมาตรฐานกลางของประเทศ แทน “มาตรฐานศูนย์เด็กเล็กแห่งชาติ” เพื่อให้ทุกหน่วยงานและสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วประเทศ ใช้เป็นแนวทางในการ ประเมินผลการดำเนินงานและยกระดับคุณภาพ รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือประกันคุณภาพภายในและภายนอก โดยในกระบวนการจัดทำมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ มีหน่วยงานร่วมกระบวนการ ๆ เป็นจำนวนมาก อาทิ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย กระทรวงสาธารณสุข กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ กรุงเทพมหานคร สำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) เป็นต้น

การจัดทำมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยนอกจากใช้การมีส่วนร่วมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องแล้วนั้น ยังใช้การวิจัยเป็นฐาน โดยมีการนำผลการวิจัยของกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ รวมถึง มาตรฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ มาตรฐานคุณภาพของอาเซียน มาตรฐานความปลอดภัย คู่มือเฝ้าระวัง คัดกรองและส่งเสริมพัฒนาการ DSPM เป็นต้น จากนั้น รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสังเคราะห์มาตรฐานฯ ออกเป็น ๓ มาตรฐาน ประกอบด้วย มาตรฐานด้านที่ ๑ การบริหารจัดการสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย จำนวน ๕ ตัวบ่งชี้/๒๖ ข้อ มาตรฐานด้านที่ ๒ ครู/ผู้ดูแลเด็กให้การดูแล และจัดประสบการณ์เรียนรู้และการเล่น เพื่อพัฒนาเด็กปฐมวัย จำนวน ๕ ตัวบ่งชี้/๒๐ ข้อ มาตรฐานด้านที่ ๓ คุณภาพของเด็กปฐมวัย ๓ ก แรกเกิด ถึง ๒ ปี (๒ ปี ๑๑ เดือน ๒๙ วัน) จำนวน ๒ ตัวบ่งชี้/๗ ข้อ ๓ ข ๓ ปี ถึง ๖ ปี (ก่อนเข้าเรียนชั้นประถมศึกษา ปีที่ ๑) จำนวน ๗ ตัวบ่งชี้/๒๒ ข้อ ตลอดจนมีการระบุกลุ่มเป้าหมายพัฒนา คือ สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย: สถานที่รับดูแล พัฒนา จัดประสบการณ์เรียนรู้ และการศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัย ครอบคลุมตั้งแต่ทารก แรกเกิดถึง ๖ ปี หรือ ก่อนเข้าเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ ที่ใช้ชื่อหลากหลายรวมทุกสังกัดในประเทศไทย ได้แก่ ๑) กระทรวงมหาดไทย อาทิ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและโรงเรียนอนุบาล ๒) กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ อาทิ สถานรับเลี้ยงเอกชน ๓) กรุงเทพมหานคร อาทิ ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน (สำนักพัฒนาสังคม) สถานรับเลี้ยงเด็กกลางวัน (สำนักอนามัย) และโรงเรียน อนุบาล (สำนักการศึกษา) ๔) กระทรวงสาธารณสุข อาทิ ศูนย์เด็กเล็กในโรงพยาบาล ๕) กระทรวงศึกษาธิการ อาทิ โรงเรียนอนุบาล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) และโรงเรียนอนุบาลเอกชน (สำนักงาน คณะกรรมการการส่งเสริมเอกชน) ๖) หน่วยงานอื่น ๆ อาทิ โรงเรียนอนุบาลสาธิตในมหาวิทยาลัย กระทรวงกลาโหม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ มูลนิธิ และองค์กรเอกชน

## ๒.๔ ข้อมูล เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ๒.๔.๑ ตัวอย่างการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และการนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กร

ตัวอย่างการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และนำนวัตกรรมมาใช้ในองค์กรของหน่วยงาน/องค์กรในบริบท ประเทศไทย อาทิ ๑) สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ๒) สำนักงานเลขาธิการองค์กรรัฐมนตรี แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ซีมีโอ) ๓) บริษัท บิทคับ ออนไลน์ จำกัด ๔) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) รายละเอียดดังนี้

#### ๑) สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

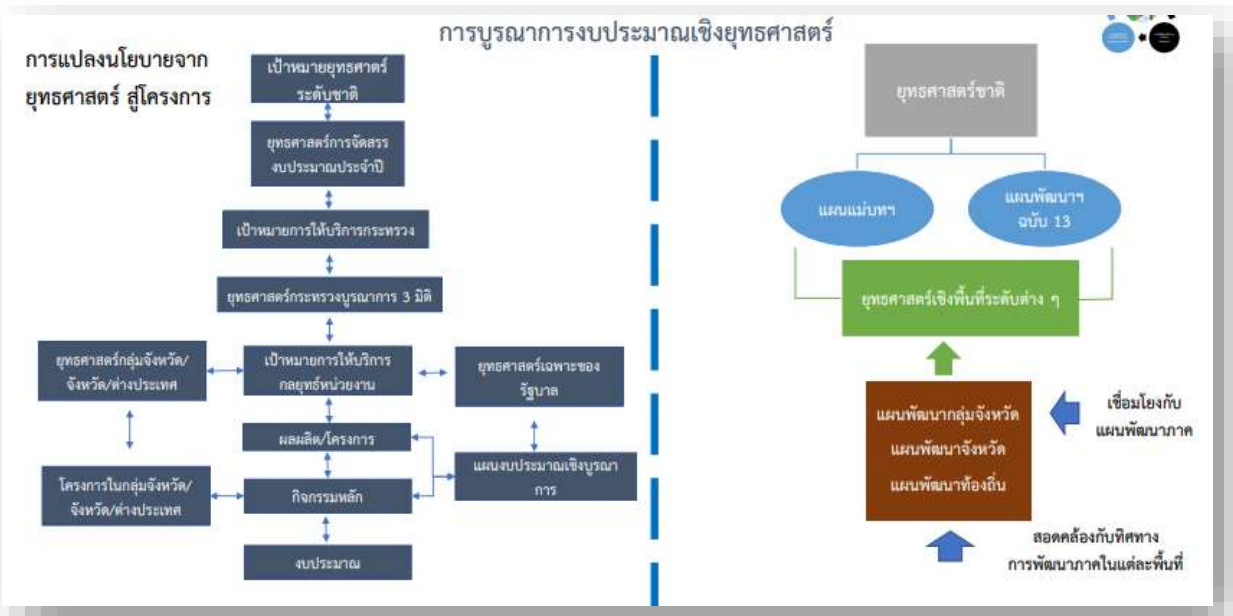
สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือเรียกโดยย่อ สภาพัฒน์ ปฏิบัติ ราชการเป็นไปตามพระราชบัญญัติการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ ซึ่งกำหนดให้สภาพัฒน์ทำหน้าที่เป็น สำนักเลขานุการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ และคณะกรรมการการจัดทำยุทธศาสตร์ชาติ ในการ รับผิดชอบติดตามประเมินผลการทำงานตามยุทธศาสตร์ชาติ รวมถึงจัดทำรายงานสรุปประเมินผลประจำปีใน แต่ละยุทธศาสตร์ ไม่ว่าจะเป็นมิติเศรษฐกิจ มิติทางด้านสังคม ด้านสิ่งแวดล้อม ส่งผลให้สภาพัฒน์มีการกำหนด พระราชบัญญัติสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ขึ้น และแบ่งกลไกการดำเนินงาน ออกเป็น ๒ (+๑) ระดับ ประกอบด้วย (๑) สภาพัฒนาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (๒) สำนักงาน สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ (+๑) ส่วนสุดท้าย คือ สถาบันนโยบายสาธารณะและ การพัฒนา



**๑.๑) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ**

สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) หรือ สภาพัฒนา ดำเนินนโยบายด้วยกระบวนการของวงจรคุณภาพ หรือ วงจรเต็มมีง (“PDCA”: P-plan, D-do, C-check, A-act) รวมถึงให้ความสำคัญในทุกขั้นตอนของนโยบาย ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนปัญหา (Agenda Setting) ขั้นตอนกำหนดนโยบาย (Policy Formulation) ขั้นตอนตัดสินใจนโยบาย (Policy Decision) ขั้นตอนนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation) ขั้นตอนประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluation) เพื่อนำไปสู่การสะท้อนปัญหา ปรับปรุง และพัฒนานโยบาย

สำหรับกระบวนการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ หรือ Policy Implementation สภาพัฒนามีการพิจารณาถึง ๒ ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเกิดความล้มเหลว คือ ความล้มเหลวในทางทฤษฎี หรือ “ผิดตั้งแต่ทำ” และความล้มเหลวในทางปฏิบัติ หรือ “ทำไม่ถูกวิธีจึงไม่ได้ผล” จึงนำไปสู่การให้ความสำคัญตั้งแต่ฐานคิดของนโยบายไปจนถึงผลลัพธ์ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากนโยบาย นอกจากนี้ มีการทอนเป้าหมายยุทธศาสตร์ชาติ ๒๐ ปี เป็นเป้าหมายแผนแม่บทเป็นช่วงระยะ ๕ ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ ๑๓ รวมถึงยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่ระดับต่าง ๆ อาทิ แผนพัฒนาจังหวัด แผนกลุ่มจังหวัด หรือแผนท้องถิ่น เป็นต้น ซึ่งแผนทั้งหมดนี้จะต้องเชื่อมโยงกัน ในส่วนแผนรายปีมีการจัดทำยุทธศาสตร์จัดสรรงบประมาณรายปี ซึ่งจะมีการทอนค่าเป้าหมายของแผนออกมาเป็นค่าเป้าหมายรายปีที่จะให้หน่วยงานหรือกระทรวงไปทำข้อเสนอจัดทำแผนงานโครงการที่จะตอบเป้าหมายในรายปีนั้นได้ นอกจากนี้ ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายปีแล้ว สภาพัฒนายังมีบทบาทในการพัฒนาและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การบูรณาการงบประมาณ (issue based) ซึ่งเป็นงบทที่ใช้สำหรับประเด็นที่มีความสำคัญพิเศษอีกด้วย สรุปความเชื่อมโยงของแผนต่าง ๆ ดังภาพที่ ๔

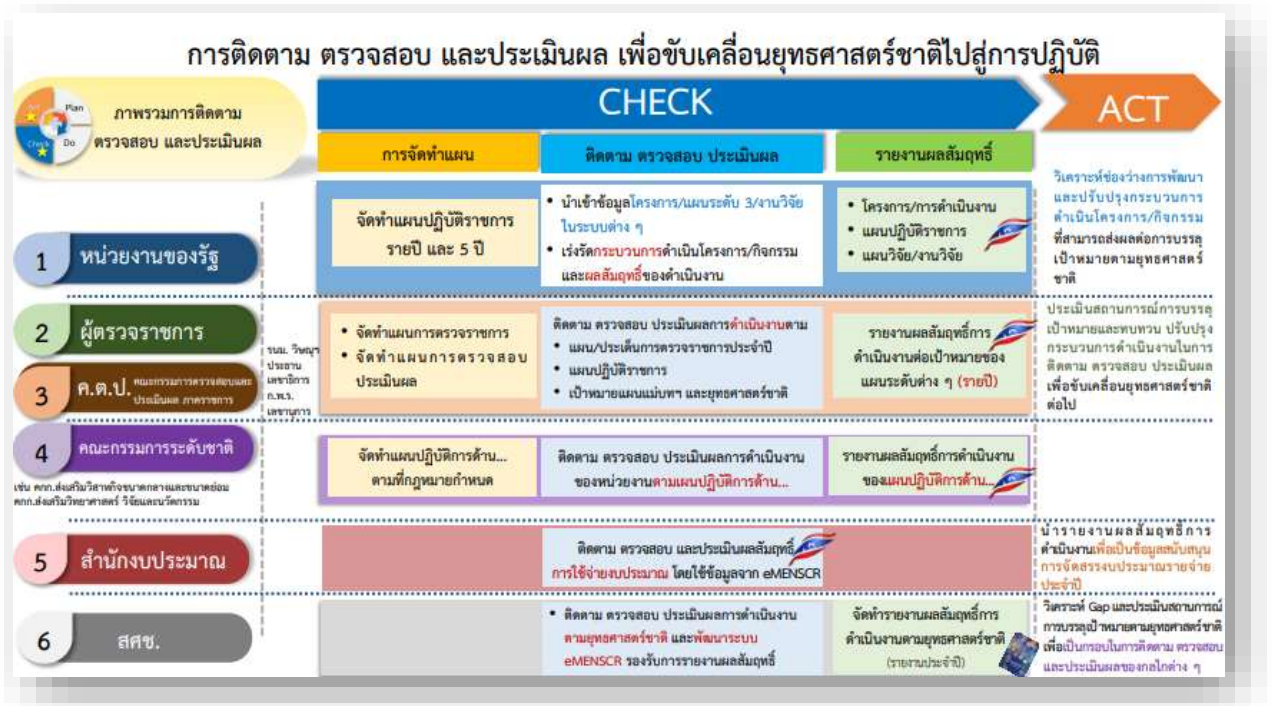


ภาพที่ ๔ ความเชื่อมโยงของแผนแต่ละระดับของ สศช.

ด้านการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล สภาพัฒนายังคงยึดหลักการของการบริหารงานคุณภาพ (PDCA) รวมถึงการประเมินผลในหลายระดับทั้งการประเมินระดับบุคคล (Performance Appraisal) การประเมินระดับองค์กร (Organization Evaluation) การประเมินระดับโครงการ (Project Evaluation)

การประเมินระดับแผนงาน (Programme Evaluation) การประเมินผลระดับแผนพัฒนา (Plan Evaluation) และการประเมินผลในระดับนโยบาย (Policy Evaluation) นอกจากนี้ มีการทบทวนจุดอ่อนของการติดตามและประเมินผลซึ่งกระทบต่อความยั่งยืนในการขับเคลื่อนนโยบาย ได้แก่ จุดอ่อนจากหน่วยงานระดับกลาง คือ การประเมินผลล่าช้า ไม่ตรงประเด็น และไม่สามารถสะท้อนผลกระทบของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้ จุดอ่อนของหน่วยงานเจ้าของเรื่อง คือ สะท้อนปัญหาไม่ตรงประเด็น บางแห่งไม่มีการดำเนินการ รวมถึงมองไม่เห็นปัญหา เป็นต้น และได้มีการสรุปปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนของการติดตามประเมินผลในปัจจุบัน ได้แก่ การประเมินผลไม่สามารถสะท้อนความจริงที่เกิดขึ้น ไม่มีการเรียนรู้ พัฒนา และปรับปรุง ไม่ผู้รับผิดชอบชัดเจน เป็นต้น

กลไกที่สภาพัฒน์ใช้ในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติไปสู่การปฏิบัติ นอกจากข้างต้นนั้น สภาพัฒน์มีการวิเคราะห์ถึงความเชื่อมโยงกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดทำแผนของแต่ละหน่วยงาน การติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การรายงานผลสัมฤทธิ์ และผลที่ได้จากการขับเคลื่อนไปสู่การปฏิบัติ เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผน ประเด็นต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์ชาติอีกด้วย ตัวอย่างการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของสภาพัฒน์ ดังภาพที่ ๕



ภาพที่ ๕ ความเชื่อมโยงในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ไปสู่การปฏิบัติ

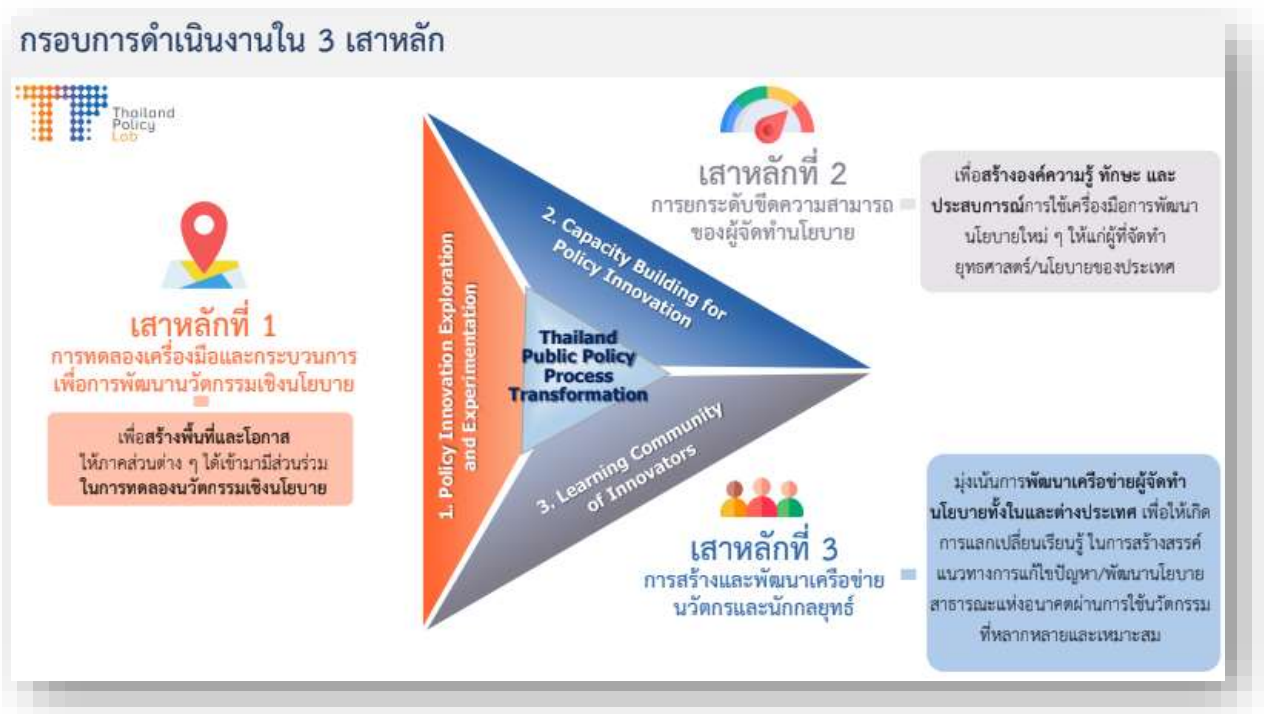
๑.๒) การนำนวัตกรรมมาใช้

สภาพัฒน์ มีการปฏิรูปกระบวนการนโยบายสาธารณะของประเทศผ่านห้องปฏิบัติการนโยบายประเทศไทย หรือ Thailand Policy Lab: TP Lab โดยเริ่มต้นจากการจัดตั้งห้องปฏิบัติการ RIC (Reginal Innovation Centre) ขึ้นในปี ๒๕๖๐ มีการลงนามความร่วมมือกับ UNDP ในปี ๒๕๖๓ จากนั้นพัฒนาเป็น ศูนย์นวัตกรรมระดับภูมิภาค มีการนำนวัตกรรม policy lab มาใช้ในทุกระบวนการของการดำเนินนโยบาย



ตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การขับเคลื่อนนโยบาย รวมถึงการติดตามและประเมินผลนโยบายเพื่อให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ ๒๑ ได้อย่างทันที่

TP Lab มุ่งเน้นหลักการสำคัญใน ๔ ประเด็น คือ (๑) การเปิดโอกาสให้มีการค้นหานโยบายใหม่เพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของโลกแห่งอนาคตไว้ล่วงหน้า (๒) มีการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการที่แท้จริง (๓) มีการทดลองนโยบายก่อนนำไปใช้จริง และ (๔) เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรมในการปฏิรูประบบราชการ สำหรับกระบวนการออกแบบนโยบายด้วยนวัตกรรมของ TP Lab ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) กำหนดขอบเขตและทำความเข้าใจปัญหาด้วยเครื่องมือที่ช่วยสร้างนวัตกรรม อาทิ deep social listening การสัมภาษณ์เชิงลึก social listening การรับฟังสังคมมากขึ้น การสำรวจคีย์เวิร์ดที่คนสนใจค้นหาทางออนไลน์ เป็นต้น (๒) ออกแบบและทดลองวิธีแก้ปัญหา อาทิ การทำ sandbox ซึ่งอาจเป็นการทดลองทำในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งก่อน หรือ ทดลองทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก่อน เพื่อนำไปขยายผลต่อและจัดทำนโยบายที่กว้างขึ้น (๓) ส่งต่อวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดเป็นนโยบาย และ (๔) ติดตามและประเมินผลการใช้นโยบาย นอกจากนี้ TP Lab ยังมุ่งเน้นการดำเนินการใน ๓ เสาหลัก คือ เสาหลักที่ ๑ การทดลองเครื่องมือและกระบวนการเพื่อการพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบาย เพื่อสร้างพื้นที่และโอกาสให้ภาคส่วนต่าง ๆ ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการทดลองนวัตกรรมเชิงนโยบาย เสาหลักที่ ๒ การยกระดับขีดความสามารถของผู้จัดทำนโยบาย เพื่อสร้างองค์ความรู้ทักษะ และประสบการณ์การใช้เครื่องมือการพัฒนา นโยบายใหม่ ๆ ให้แก่ผู้จัดทำยุทธศาสตร์/นโยบายของประเทศ เสาหลักที่ ๓ การสร้างและพัฒนาเครือข่ายนวัตกรรมและนักกลยุทธ์ มุ่งเน้นการพัฒนาเครือข่ายผู้จัดทำนโยบายทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการสร้างสรรค์แนวทางการแก้ไขปัญหา/พัฒนานโยบายสาธารณะแห่งอนาคตผ่านการใช้นวัตกรรมที่หลากหลายและเหมาะสม ดังภาพที่ ๖



ภาพที่ ๖ กรอบการดำเนินงานใน ๓ เสาหลัก

ตัวอย่าง ผลการดำเนินงานของ ๓ เสาหลักในปี ๒๕๖๔ ได้แก่ เสาหลักที่ ๑ (Policy Innovation Exploration and Experimentation) อาทิ (๑) การออกแบบนโยบายผ่านการรับฟังความคิดเห็น (Co-Designing an Empathetic Deliberative Policy Process) (๒) การออกแบบนโยบายสำหรับเยาวชนโดยเยาวชน (Policy for Youth by Youth) (๓) การใช้กระบวนการออกแบบเชิงระบบในกระบวนการสร้างนโยบายสาธารณะ (Systems and Portfolio Approach in Policy Making) เสาหลักที่ ๒ (Capacity Building for Policy Innovation) เป็นการจัดอบรมสมมนาต่าง ๆ อาทิ (๑) การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเรียนรู้และแลกเปลี่ยนกระบวนการและเครื่องมือใหม่ ๆ อาทิการคาดการณ์และจับสัญญาณอนาคต (Training on Foresight and Horizon Scanning) (๒) การส่งต่อความรู้ด้านนวัตกรรมเชิงนโยบายแก่ภาคการศึกษา (Innovation Sharing for Educators on Policy Innovation Tools) เสาหลักที่ ๓ (Learning Community of Innovators) การจัดเวทีเสวนา อาทิ (๑) การแลกเปลี่ยนเชิงนโยบาย (Policy Talk) (๒) กิจกรรมผู้หญิงกับการออกแบบนโยบายและความเท่าเทียมกันทางเพศในนโยบายสาธารณะ (Women in Policy Making and Gender Equality in Public Policy) สรุปภาพรวมการดำเนินงานดังภาพที่ ๗



ภาพที่ ๗ ภาพรวมการดำเนินงานของ ๓ เสาหลัก

๑.๓) การบริหารจัดการองค์กร

สภาพัฒน์ให้ความสำคัญอย่างมากกับการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมในทุกกระดับ รวมถึงการมีส่วนร่วมจากบุคลากรทุกระดับเช่นเดียวกัน โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับร่วมส่งวิสัยทัศน์เข้าประกวด และทีมผู้บริหารจะตัดสินใจเลือกวิสัยทัศน์ที่สะท้อนความเป็นสภาพัฒน์มากที่สุด มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการด้วยการรับฟังความคิดเห็นจากประชาคม สตช. ในรูปแบบที่หลากหลาย สำหรับรูปแบบการให้ความเห็นและข้อเสนอแนะ ได้แก่ การเสวนากลุ่มย่อย การเขียนสะท้อนนำส่งในกล่องรับฟังความคิดเห็น การแสดงความคิดเห็นผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น จากนั้น มีการจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนแผนย่อยภายใต้

แผนพันธกิจและการบริหารจัดการทรัพยากร จำนวน ๑๑ คณะ ซึ่งมาจากการสรุปประเด็นสำคัญที่สภาพัฒน์ต้องดำเนินการไปแล้วเสร็จภายใน ๑ – ๕ ปี คณะกรรมการและคณะทำงานถือเป็นกลไกสำคัญในการแก้ปัญหาขับเคลื่อนเป้าหมาย และประเด็นต่าง ๆ ให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม คณะกรรมการฯ ๓ คณะประกอบด้วย

(๑) คณะกรรมการแผนปฏิบัติการ สศช. มีเลขาฯ สภาพัฒน์เป็นประธาน รองเลขาฯ และที่ปรึกษาด้านนโยบายและแผนเป็นกรรมการ มีฝ่ายเลขานุการ คือ ผู้เชี่ยวชาญ กพบ. มีหน้าที่พิจารณาและให้ความเห็นชอบในการจัดทำแผนปฏิบัติการฯ เห็นชอบรายงานผลสัมฤทธิ์ของแผนฯ รวมทั้งเสนอแนะและสนับสนุนการดำเนินงานภายใต้แผน

(๒) คณะอนุกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติการ สศช. มีรองเลขาฯ สภาพัฒน์เป็นประธาน มีอนุกรรมการฯ คือ ผอ.กองต่าง ๆ ทุกกอง และเลขานุการ คือ ผู้เชี่ยวชาญของ กพบ. เป็นฝ่ายเลขานุการ มีหน้าที่กำหนดขอบเขต เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของแผน ยกร่างแผนเสนอคณะกรรมการฯ และแต่งตั้งคณะทำงานฯ เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน

(๓) คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนและติดตามแผนปฏิบัติการ สศช. มีรองเลขาฯ เป็นประธาน มีอนุกรรมการฯ คือ ผอ.กองต่าง ๆ ทุกกอง มีเลขานุการ มาจาก ผอ.สวก. ผอ.ศทส. ผู้เชี่ยวชาญ กพบ. มีหน้าที่กำหนดขอบเขต เป้าหมาย วัตถุประสงค์ของแผน ยกร่างแผนเสนอคณะกรรมการฯ

## ๒) สำนักงานเลขาธิการองค์การรัฐมนตรีแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ซีมีโอ)

องค์การรัฐมนตรีแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asian Ministers of Education Organization – SEAMEO) หรือ ซีมีโอ ก่อตั้งเมื่อวันที่ ๓๐ พฤศจิกายน ๒๕๐๘ ภายใต้ความตกลงร่วมกันระหว่างรัฐบาลในภูมิภาคและได้มีการลงนามในกฎบัตร เมื่อวันที่ ๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๑ โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการของอินโดนีเซีย ลาว มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และไทย ซีมีโอ มีภารกิจในการเสริมสร้างความร่วมมือ ทางด้านการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรม ระหว่างประเทศสมาชิก รวมถึงการสร้างความเป็นเอกภาพในระดับภูมิภาคเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและเสริมสร้างศักยภาพทางการศึกษาด้วยกลไกการจัดตั้งเครือข่ายและความร่วมมือ การจัดเวทีการประชุมวิชาการสำหรับผู้กำหนดนโยบายและผู้เชี่ยวชาญ และการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืน

สำหรับด้านการศึกษามุ่งดำเนินการใน ๗ ประเด็นสำคัญ ได้แก่ (๑) การศึกษาระดับปฐมวัยที่ได้มาตรฐานสากล มุ่งเน้นให้ผู้เรียนระดับปฐมวัยเข้าถึงการศึกษาอย่างครอบคลุม ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ และได้รับการเตรียมความพร้อมก่อนการเรียนในระดับที่สูงขึ้น (๒) การขจัดอุปสรรคในการเข้าศึกษาของผู้เรียนเนื่องจากมีเด็กและเยาวชนจำนวนมากถูกผลักออกจากระบบการศึกษา ซีมีโอจึงมีความพยายามในการประสานความร่วมมือผ่านนโยบายและโครงการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาดังกล่าว (๓) การส่งเสริมให้เกิดความยืดหยุ่น/ทางเลือกที่หลากหลายด้านการศึกษา เนื่องจากในปัจจุบันมีสถานการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นมากมาย อาทิ แผ่นดินไหว โควิด – ๑๙ ดังนั้น ซีมีโอจึงมุ่งเน้นการพัฒนา รูปแบบการศึกษาที่มีความยืดหยุ่น รูปแบบการศึกษา/การเรียนรู้ที่สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วให้เข้ากับสถานการณ์ (๔) การส่งเสริมการศึกษาระดับอาชีวศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาครูผู้สอนให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ การพัฒนาหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการ (๕) การพัฒนาครูผู้สอน ให้สามารถปฏิบัติการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ (๖) การผสมผสานการวิจัยเข้ากับการจัดการเรียนการสอน และ (๗) การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับศตวรรษที่ ๒๑ ทั้งการเรียนในระบบ นอกกระบบ และตามอัธยาศัย



## ๒.๑) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

เนื่องจากซีมีโอไม่มีอำนาจในการสั่งการให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียปฏิบัติตามนโยบายได้ จึงทำได้เพียงพัฒนาความร่วมมือกับกระทรวงศึกษาธิการของแต่ละประเทศ การสร้างความร่วมมือ การเป็นหุ้นส่วน การเป็นพันธมิตร ร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อขับเคลื่อนนโยบายผ่านกลไกในลักษณะเวทีหรือ พื้นที่ในการหารือด้านนโยบาย รวมถึงการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนด้านวิชาการแก่ประเทศสมาชิก ผ่านการฝึกอบรม การให้คำปรึกษาด้านการศึกษาวิจัย เป็นต้น ทั้งนี้ ซีมีโอได้มีการวิเคราะห์บทบาทซึ่งแบ่งออกเป็น ๖ ด้าน ได้แก่ (๑) การเป็นเวที/พื้นที่สำหรับการหารือด้านนโยบายและความร่วมมือระดับภูมิภาค (๒) การวิจัยและพัฒนา โดยเป็นงานวิจัยที่จะสนับสนุนการดำเนินการด้านการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรม (๓) พัฒนาร่วมมือและเครือข่าย บนทัศนคติที่ว่า “ซีมีโอไม่สามารถทำงานคนเดียวได้ ดังนั้น จึงต้องมีการสร้างหุ้นส่วนและเครือข่ายความร่วมมือ” มีการขยายความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการพัฒนาความเป็นหุ้นส่วนด้านกลยุทธ์ (๔) การเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูล จะต้องมีการเผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อประโยชน์สาธารณะอยู่เสมอ (๕) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่เพียงการฝึกอบรมด้านการศึกษา การพัฒนาครูผู้สอน ผู้บริหาร และนักวิชาการศึกษาเท่านั้น แต่ยังรวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องด้านวิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมด้วย (๖) การให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคและการให้คำปรึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการศึกษา รวมถึงมีการกำหนดกลไกสำคัญในการดำเนินงานเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมาย และพันธกิจของซีมีโอสู่การปฏิบัติ ได้แก่

(๑) ด้านนโยบาย ใช้กลไกการดำเนินงาน ได้แก่ การจัดประชุม/เวทีในระดับต่าง ๆ อาทิ การประชุมระดับรัฐมนตรีศึกษาในการประชุมสภารัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือสภาซีเมค (SEAMEO Council Conference : SEAMEC) การประชุมระดับปลัด/เจ้าหน้าที่อาวุโส ในการประชุมเจ้าหน้าที่อาวุโสของซีมีโอ (SEAMEO High Officials Meeting : HOM) การประชุมระดับรัฐมนตรีและเจ้าหน้าที่อาวุโสภายใต้กรอบความร่วมมืออื่น ๆ การประชุมกรรมการบริหารของซีมีโอ (SEAMEO Executive Committee Meeting) และการประชุมระดับผู้อำนวยการศูนย์ภูมิภาคของซีมีโอ (SEAMEO Centre Director' s Meeting : CDM)

(๒) ด้านวิชาการ ซึ่งเป็นบทบาทที่คนส่วนใหญ่จะรับรู้เกี่ยวกับซีมีโอมากที่สุด ในบทบาทนี้ที่มีความโดดเด่นส่งผลให้คนส่วนใหญ่มักเข้าใจว่า “ซีมีโอคือหน่วยงานในการฝึกอบรมครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษาระหว่างประเทศ” สำหรับแนวทางการดำเนินงานด้านวิชาการของซีมีโอ ได้แก่ การสร้างศักยภาพและเพิ่มพูน ความรู้ ทักษะและความสามารถให้กับผู้บริหาร ครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาของประเทศสมาชิกผ่านหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์ การทำวิจัย การเผยแพร่เอกสารวิชาการ ผ่านศูนย์ระดับภูมิภาคของซีมีโอที่เชี่ยวชาญเฉพาะทาง รวมทั้งการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากการประชุม สัมมนา และกิจกรรมเชิงวิชาการ ในหัวข้อที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศสมาชิก

นอกจากนี้ มีการขับเคลื่อนนโยบายผ่านโครงการ/กิจกรรมสำคัญต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในประเทศไทย อาทิ

- โครงการการมีส่วนร่วมของชุมชนขององค์กรรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO Community Involve Programme) โดยโครงการฯ มีการคัดเลือกโรงเรียนประถมศึกษาในชุมชน เพื่อให้ความช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน เช่น ขอให้ศูนย์ซีมีโอต่าง ๆ ช่วยสนับสนุน เรื่องทุนและการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรของโรงเรียน ปรับปรุงความพร้อม ความสามารถของ

นักเรียนโดยเน้นเรื่องสุขภาพ จัดหาหนังสือและอุปกรณ์ให้แก่ห้องสมุดของโรงเรียน จัดหาคอมพิวเตอร์พร้อมให้การฝึกอบรมการใช้อินเทอร์เน็ตแก่บุคลากรในโรงเรียน

- โครงการความร่วมมือระดับภูมิภาคว่าด้วยคุณภาพและความเสมอภาคทางการศึกษาของซีมีโอ (SEAMEO QEE) โครงการฯ มีจุดเน้นที่สำคัญ ๕ ประการ ได้แก่ ด้านการจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานและวิธีการมีส่วนร่วมของบุคลากร เนื้อหาหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน สภาพแวดล้อมในการเรียนการสอน ความสามารถของครูและระบบตอบแทน และการมีส่วนร่วมของชุมชน ทั้งนี้ มีเป้าหมายเพื่อให้เครือข่ายในประเทศสมาชิกของซีมีโอ ได้ร่วมมือกันพัฒนาคุณภาพและความเสมอภาคทางการศึกษาร่วมกัน

- โครงการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มด้อยโอกาสในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Reaching the Unreached) มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาสำหรับประชาชนในภูมิภาค ทั้งนี้ ภายใต้การดำเนินโครงการดังกล่าวได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาให้แก่ผู้ด้อยโอกาส ผู้ขาดแคลน หรือผู้ไร้โอกาส เช่น นักเรียนที่อยู่ในชนบท หรือที่ห่างไกลความเจริญ นักเรียนที่เป็นชนกลุ่มน้อยทางด้านเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา หรือชนพื้นเมือง รวมทั้งผู้ติดเชื้อเอชไอวี เป็นต้น

- รางวัลสมเด็จพระเจ้าฟ้ามาจักรี (Princess Maha Chakri Award - PMCA) โดยกระทรวงศึกษาธิการของแต่ละประเทศจะดำเนินการพิจารณาคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ประเทศละ ๑ คน ซึ่งปฏิบัติงานและมีผลงานดีเด่นอันก่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อการศึกษาและการพัฒนาคนในวงกว้างในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

## ๒.๒) การบริหารจัดการองค์กร

ช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด - ๑๙ ที่ผ่านมา ซีมีโอเป็นหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบเช่นเดียวกับหน่วยงานการศึกษาอื่น จึงมีปรับรูปแบบการบริหารจัดการองค์กร รวมถึงการขับเคลื่อนนโยบายของซีมีโอไปสู่รูปแบบออนไลน์เป็นหลัก มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการประชุมระหว่างประเทศ การฝึกอบรมครูผู้สอน ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาผ่าน webinar ด้วยเนื้อหาที่หลากหลาย อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารของซีมีโอสะท้อนว่า แม้ซีมีโอจะมีความโดดเด่นในแง่ของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการฝึกอบรมทางการศึกษา แต่ซีมีโอเองไม่ได้ต้องการเป็นเพียงแค่หน่วยงานฝึกอบรม หรือเป็นที่รู้จักในแง่หน่วยงานฝึกอบรม ซีมีโอคาดหวังมากกว่านั้น คือ การใช้ศักยภาพของหน่วยงานอย่างเต็มที่ในการเป็นหน่วยสนับสนุนและกำหนดภาพการศึกษาของ SEA ร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการของประเทศสมาชิก ตัวอย่าง โปรแกรม โครงการ และกิจกรรมของซีมีโอทั้งในรูปแบบออนไลน์และออนไซต์ ได้แก่

- SEA – PLM (Primary Learning Metrics) มีกลุ่มเป้าหมาย คือ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๕ เป็นโปรแกรมระดับภูมิภาคสำหรับประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ ๕ มีการรวบรวมข้อมูลที่มาจากบริบทจริงของนักเรียน ผู้ปกครอง โรงเรียน รวมถึงสะท้อนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของประเทศสมาชิก SEAMEO เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการพัฒนานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน และประกันว่าผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้อย่างมีความหมาย หัวข้อ/ประเด็นการประเมิน ได้แก่ การอ่าน การเขียน คณิตศาสตร์ ความเป็นพลเมืองโลก เป็นต้น

- Disability-Inclusive Teaching in Emergencies (DTeEm) เป็นหลักสูตรออนไลน์ที่ช่วยให้ครูผู้สอนมีกลยุทธ์และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนที่มีความพิการ

- SEAMEO Border Schools Quality Inclusive Education Project (BSQIEP) เป็นการเรียนรวมของโรงเรียนชายแดนอย่างมีคุณภาพ ปัจจุบันมีในประเทศไทย ๕ โรงเรียน ลาว ๑ โรงเรียน กัมพูชา ๑ โรงเรียน



รวมทั้งสิ้น ๗ โรงเรียน มีการให้บริการดิจิทัล (คอมพิวเตอร์) แหล่งการเรียนรู้ การฝึกอบรมแก่ผู้บริหารสถานศึกษา

-Pre-Service Student Teachers mobilized to enhance regional cooperation (SEA Teacher) เป็นโครงการที่เปิดโอกาสให้นักศึกษาในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้มีประสบการณ์การสอนก่อนการเป็นครูผู้สอนจริงในระบบ โดยซีมีโอจะประสานงานกับมหาวิทยาลัยทั่วภูมิภาคและประเทศภาคีสมาชิก รวมถึงสมาชิกพันธมิตร เพื่อวางกรอบที่เหมาะสมในการเข้าปฏิบัติงานในโรงเรียน จากโปรแกรมนักศึกษาจะมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรมระหว่างครูและนักเรียน และคาดหวังว่าเมื่อสิ้นสุดโปรแกรมนักศึกษาจะกลายเป็นผู้นำด้านการศึกษาในประเทศของตนเอง

- Online learning platforms: SEAMEO initiatives for SEA Teacher's Professional Development เป็นแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์ที่มีการฝึกอบรมหลักสูตรออนไลน์ในลักษณะการเรียนรู้แบบตัวต่อตัว อาทิ MOOC & OER of Global Digital Literacy (แหล่งข้อมูลการเรียนรู้ออนไลน์ของซีมีโอ)

### ๓) บริษัท บิทคับ ออนไลน์ จำกัด

กลุ่มบริษัท บิทคับ เกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์ของผู้ก่อตั้ง นายจิรายุส ทรัพย์ศรีโสภา (ทีออป) และกลุ่มผู้บริหารของบิทคับที่ต้องการจะกระจายอำนาจทางการเงินให้แก่คนในสังคมมากยิ่งขึ้น หรือที่ คุณทีออป มักกล่าวถึงคำว่า “decentralized digital currency” เนื่องจากในอดีตเงิน หรือ การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับการเงินมักกระจุกตัว มีเพียงไม่กี่หน่วยงานที่ดูแลและควบคุมกลไกต่าง ๆ ทางด้านการเงิน จึงเป็นที่มาของการนำรูปแบบการแลกเปลี่ยน ทางการเงินที่มีความหลากหลายมากขึ้นเข้ามาในประเทศ ในรูปแบบเงินสกุลดิจิทัล หรือ digital currency โดยบิทคับจะเปรียบเสมือนธนาคารกลางของเงินสกุลดิจิทัลในประเทศไทย รวมถึงเป็นหน่วยงานกลางในการนำเทคโนโลยี นวัตกรรมใหม่ ๆ เข้ามาในประเทศ ดังที่ผู้บริหารของบิทคับ มักกล่าวถึงวิสัยทัศน์และบทบาทของบริษัทว่า “บิทคับเป็นสะพานเชื่อมโลกเก่า กับ โลกใหม่ ให้ข้ามจาก physical world ไปสู่ digital world”

นอกจากนี้ บิทคับยังมีเป้าหมายใหญ่ในการเป็น “โครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัลของประเทศ” จึงมีการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับ blockchain Technology, Digital Asset, Digital Academy และ Digital Community ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศไทย ภายใต้บริษัทในเครือกว่า ๗ แห่ง ได้แก่ (๑) บริษัท บิทคับ ออนไลน์ จำกัด (๒) บริษัท บิทคับ บล็อกเชน เทคโนโลยี จำกัด (๓) บริษัท บิทคับ แล็บส์ จำกัด (๔) บริษัท บิทคับ อินฟินิตี้ จำกัด (๕) บริษัท บิทคับเวนเจอร์ส จำกัด (๖) บริษัท บิทคับ เอ็ม จำกัด และ (๗) บริษัท บิทคับ เวิลด์เทค จำกัด ด้วยธุรกิจที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว มีอัตราการเติบโตกว่าพันเปอร์เซ็นต์ต่อปี ส่งผลให้บิทคับมีพนักงานสูงสุดถึง ๒,๐๐๐ คน และปรับลงมาที่ ๘๕๐ คน กลายเป็นบริษัทน้องใหม่ บริษัทของคนรุ่นใหม่ที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในปัจจุบัน

#### ๓.๑) การนำนวัตกรรมมาใช้

บิทคับมีการพัฒนา open platform เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างองค์กรและยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง หรือ “Bitkub Academy” ซึ่งขับเคลื่อนด้วยวิสัยทัศน์ “To create an open education system for Thailand” ซึ่งเป็นแพลตฟอร์มที่มีจุดมุ่งหมายในการให้ความรู้ที่ถูกต้อง แม่นยำ เกี่ยวกับการเงิน Digital Literacy เทคโนโลยี Blockchain และนวัตกรรมต่าง ๆ ในโลกอนาคต โดยใน platform จะมีการพัฒนา function ต่าง ๆ เพื่อให้กลุ่มลูกค้าสามารถมีส่วนร่วมได้อย่างหลากหลาย เป็นต้น นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการสื่อสารในลักษณะเปิดเป็นอย่างมาก เพื่อป้องกันความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการสื่อสาร

บิตคับมีบุคลากรคอยรับบริการลูกค้าและสื่อสารประเด็นที่เป็นข้อสงสัยแก่ลูกค้าตลอด ๒๔ ชั่วโมง ดังนั้น บิตคับจะเป็นบริษัทที่เปิด ๒๔ ชั่วโมง และพนักงานจะสามารถเลือกเวลาการทำงาน หรือ location ที่เหมาะสมกับตนเองได้ด้วยเช่นเดียวกัน

### ๓.๒) การบริหารจัดการองค์กร

บิตคับมีความโดดเด่นอย่างมากในการพัฒนาและน่านวัตกรรมใหม่ ๆ มาใช้ในการขับเคลื่อน วิสัยทัศน์ และการบริหารจัดการองค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยกลุ่มผู้บริหารของบิตคับมักแสดงบทบาทของการเป็น “ผู้นำทางความคิด” ขององค์กรสมัยใหม่ ด้วยวิสัยทัศน์ที่ใหญ่ คือ “การเปลี่ยนแปลงโลก ในเชิงบวก และเชื่อว่าคนที่มี passion ลงมือทำในสิ่งที่ตนเองหลงใหลทุกวัน จะสามารถเปลี่ยนแปลงโลกใบนี้ได้ แม้เพียงคนเดียวก็สามารถเปลี่ยนแปลงโลกได้” รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานอย่างต่อเนื่อง ถึงการเป็น “GREAT Company” คือ การเป็นหนึ่งเปอร์เซ็นต์ของกลุ่มคน/บริษัทที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มคน/บริษัททั่วไป หรือที่การเป็น “คนส่วนน้อยที่ถูกมาก ๆ ในขณะที่คนส่วนใหญ่เข้าใจผิดมาก ๆ” ตัวอย่างที่คน/บริษัทส่วนใหญ่เข้าใจผิด หรือ “Myth” เช่น (๑) คนที่จะเปิดบริษัทต้องเริ่มจากไอเดียที่ดี (๒) บริษัทต้องมีผู้นำที่ “Charismatic” (๓) บริษัทต้องทำกำไรให้ได้มากที่สุด (๔) ทำอย่างไรให้บริษัทเอาชนะบริษัทคู่แข่งให้ได้ (๕) ต้องหา CEO ที่เก่ง ๆ เข้ามาทำงานอยู่เสมอ เพื่อให้บริษัทเติบโตอย่างรวดเร็ว เป็นต้น ซึ่งบิตคับจะทำในสิ่งที่ตรงกันข้ามกับความเชื่อเหล่านี้ทั้งหมด

สำหรับการเป็น GREAT Company นั้น เริ่มต้นจากการสร้างและพัฒนา great player และการบริหารองค์กรด้วยหลักการ “FOCUS” คือ การมุ่งมั่นทำในสิ่งที่ตนเองเชื่ออย่างแรงกล้าในทุกวัน และ “Hedgehog Strategy” คือ การตอบ ๓ คำถามสำคัญในทุกวันของการทำงานให้ได้ว่า “อะไรคือสิ่งที่คุณ/บริษัทหลงใหล หรือ มี passion กับสิ่งนั้นอย่างแท้จริง” “เพราะอะไรถึงต้องมีคุณ/บริษัทของคุณอยู่บนโลกใบนี้” และ “บริษัท/ตัวคุณให้คุณค่าอะไรแก่โลกใบนี้” จากหลักการข้างต้น บิตคับจึงให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับคน/ทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การคัดเลือกสรรหา การดูแลความเป็นอยู่ไปจนถึงการเลิกจ้าง มีการเรียกชื่อพนักงานที่ผ่านช่วงทดลองงานว่า “Bitkuber” (และ Bitkubie คือ พนักงานที่อยู่ในช่วงทดลองงาน) เพื่อแสดงถึงการเป็นเลือดเนื้อขององค์กร มีการคัดเลือกกลุ่มผู้บริหารด้วยหลักการ “๕ levels of Leadership” และเลือกผู้บริหารในระดับสูงสุด หรือ ระดับที่ ๕ เพื่อบริหารองค์กร ซึ่งผู้บริหารในระดับที่ ๕ หมายถึง คนเก่งที่เสียสละให้แก่องค์กรมากกว่าตัวเอง และคิดถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวแม้ไม่มีตนเองอยู่ในองค์กรแล้วก็ตาม รวมถึงหลักการ “Hire slow, Fire fast” ที่อธิบายการคัดเลือกคนขององค์กรได้เป็นอย่างดี นั่นคือ มีกระบวนการคัดเลือกเข้าทำงานอย่างเข้ม ยาวนาน และกระบวนการเลิกจ้างอย่างรวดเร็ว หรือที่เรียกว่า “disciplined people, disciplined thought และ disciplined action” หรือ “การเลือกคนที่ใช่ การมีความคิดที่ถูกต้อง และการกระทำที่สอดคล้อง” จะนำไปสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ในที่สุด

ตัวอย่าง disciplined action หรือ การกระทำที่สอดคล้องกับเป้าหมาย/ทิศทางขององค์กรที่ต้องการเป็น GREAT company ได้แก่ (๑) ไม่เคยพอ ต้องดีขึ้น ต้องเก่งขึ้นในทุกวัน (๒) เป็นกลุ่มคน/บริษัทแรกที่ออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ สุดลาด (๓) ทดลองอยู่เสมอ เป็นบริษัทที่ไม่แก่ตามลูกค้า และ (๔) Not here for comfort, here to do the great thing ทั้งนี้ การจะสร้าง รักษา และเอื้อให้ความคิด ความเชื่อ และการกระทำเหล่านี้เติบโตได้นั้น สิ่งสำคัญคือ สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน รวมถึงการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ให้มากที่สุด หรือ การทำให้ marginal cost production (ค่าใช้จ่าย หรือ รายจ่ายในปัจจุบันการผลิตที่ใช้ในกระบวนการผลิต) เป็นศูนย์ หรือ ใกล้เคียงศูนย์มากที่สุด

ด้านสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรม บิทคับมีเป้าหมายเริ่มต้นของการก่อตั้งบริษัท คือ การเป็น “Remote first company” หรือ “Technology first company” โดยมีการขับเคลื่อนการทำงานด้วยเทคโนโลยีร้อยละ ๑๐๐ ในลักษณะ cloud based application มีการนำแอปพลิเคชันกว่า ๑๐๐ แอปฯ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่การใช้งานในเบื้องต้นจะไม่มีค่าใช้จ่าย อาทิ Slack, Trello, Evernote, Lastpass, Klipfolio, Bonusly/Karma, Calamario.io, Breezy.hr, Zendesk เป็นต้น ส่งผลให้ในช่วงสถานการณ์โควิด - ๑๙ บิทคับได้รับผลกระทบน้อยที่สุดและไม่มีการจ้างพนักงานออกจากบริษัท แต่ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องซึ่งสวนทางกับบริษัทหลายแห่งที่ล้มหายไปในช่วงสถานการณ์ดังกล่าว

ด้านโครงสร้างองค์กร สวัสดิการต่าง ๆ รวมถึงสถานที่ตั้งในลักษณะกายภาพ บิทคับออกแบบพื้นที่การทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของคนยุคใหม่เป็นอย่างมาก อาทิ การไม่มีห้องทำงานของผู้บริหาร รวมถึงการไม่มีห้องทำงานของบุคลากรอื่น การมีห้องประชุมที่เพียงพอ รวมถึงลักษณะ/วัฒนธรรมของการประชุมที่เอื้อให้พนักงาน challenge and commit การมีพื้นที่ทำงานในหลากหลายรูปแบบตามความต้องการ เช่น มุมทำงาน มุมคุยโทรศัพท์ เป็นต้น การใช้คำว่า “ทีม” แทนชื่อเรียกฝ่าย หรือ แผนก ซึ่งจะส่งผลต่อการปิดกั้นการทำงานร่วมกัน การมอบสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น อาหารฟรีทุกมื้อ/คูปองอาหาร ๓,๐๐๐ บาทต่อเดือน การมีห้องนอนสำหรับพักผ่อน ห้องนวด บริการตัดผมฟรี ลานกีฬาและนันทนาการ รวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ ตามความต้องการของพนักงาน ยิ่งไปกว่านั้น คือ บิทคับเคยให้โบนัสพนักงานมากถึง ๑๒ เดือน เป็นต้น

#### ๔) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด มหาชน

บริษัท ไทยออยล์ จำกัด มหาชน เป็นหนึ่งในบริษัทที่มีความโดดเด่นด้านการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ และการบริหารจัดการสู่ความยั่งยืน รวมถึงการเป็นบริษัทน้ำมันอันดับหนึ่งของประเทศไทยและภูมิภาค วิสัยทัศน์ของไทยออยล์ คือ “สร้างสรรค์คุณภาพชีวิตด้วยพลังงาน และเคมีภัณฑ์ที่ยั่งยืน” ผ่านพันธกิจคือ “เสริมสร้างคุณภาพชีวิตของผู้มีส่วนได้เสียและมอบผลตอบแทนที่ยั่งยืนด้วยนวัตกรรม เทคโนโลยีและโครงสร้างธุรกิจที่แข็งแกร่ง ภายใต้การบริหารจัดการชั้นนำและความรับผิดชอบต่อสังคม” Ownership and Commitment “มีความรัก ผูกพัน และเป็นเจ้าขององค์กร” Professionalism “ทำงานอย่างมืออาชีพ” Initiative “ความริเริ่มสร้างสรรค์” Vision Focus “การมุ่งมั่นในวิสัยทัศน์” Excellence Striving “การมุ่งมั่นความเป็นเลิศ” Teamwork and Collaboration “ความร่วมมือทำงานเป็นทีม” Integrity “ความซื่อสัตย์และยึดมั่นในความถูกต้องเป็นธรรม”

##### ๔.๑) การนำนวัตกรรมมาใช้

ไทยออยล์มีการพัฒนานวัตกรรมด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ “TOP model” หรือ “People Capability Development for the GREAT FUTURE” ด้วยเส้นทางการพัฒนาบุคลากรใน ๖ รูปแบบ ซึ่งเชื่อมโยงตั้งแต่วิสัยทัศน์ขององค์กรไปจนถึงการพัฒนาที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ (๑) การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับ “Business Strategy” (๒) การออกแบบและพัฒนาบุคลากรตาม “People Capability Framework” (๓) กลยุทธ์การเรียนรู้และพัฒนา หรือ “Learning Development Strategy” (๔) ตัวแบบการพัฒนา หรือ “Thaioil Development Blueprint” (๕) แนวทาง/กระบวนการพัฒนา หรือ

“Development Approach” และ (๖) การพัฒนาผ่านโครงการต่าง ๆ หรือ “Project Implementation and Achievement” รายละเอียดดังนี้

- **THAIOIL STRATEGIC DIRECTION** โดยการพัฒนาในระดับต่าง ๆ จะต้องมีทิศทางที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร รวมถึงการให้ความสำคัญกับนวัตกรรม (innovation) 4 P ประกอบด้วย บุคลากร (People) การอุปถัมภ์ค้ำจุน (Patronage, การให้ทุนการศึกษาในต่างประเทศ) หุ้นส่วน หรือ ความร่วมมือ (Partnership) แพลตฟอร์ม (Platform) รวมถึงสิ่งแวดล้อม สังคม หลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใส เป็นฐานสำคัญของการพัฒนาและการบริหารจัดการองค์กรไปสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืน ดังนี้

Vision	Empowering Human Life through Sustainable Energy and Chemicals		
Strategic Objective	To be a competitive Energy and Chemicals company that delivers sustainable returns and better quality of life to all stakeholders		
Measurement	Growth/ Earnings Diversity/ Returns/ Sustainability/ Stakeholders		
Portfolio Strategic Direction	Value Maximization: Integrated Crude to Chemicals	Value Enhancement: Integrated Value Chain Mgmt.	Value Diversification
	HVPs/Specialties Aromatics Olefins Petroleum Refinery	Regional Expansion Platform	HVB (Growth platform) Other New S-Curve (Step- Out, CVC) Stable Earnings (Power)
	Innovation		
Effective Execution “POSITIVE” model	People + Patronage + Partnership + Platform		
Drive for Sustainability	Environment + Social + Governance		

ภาพที่ ๘ THAIOIL STRATEGIC DIRECTION

- **THAIOIL CAPABILITY FRAMEWORK** ไทยออยล์ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับทรัพยากรมนุษย์ มีเป้าหมายที่ชัดเจนในการคัดเลือกคนเข้าทำงานกับองค์กร คือ การเป็น “คนเก่ง คนดี และคนรักองค์กร” มีการสร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยเพื่อคั่นหานักศึกษาที่มีศักยภาพจะทำงานร่วมกับองค์กรในชั้นปีสุดท้าย รวมถึงการมองทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพย์สินสำคัญที่ต้องมีการพัฒนาให้ไปสู่ศักยภาพสูงสุดของแต่ละบุคคล จึงมีการกำหนดกรอบการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และแบ่งระยะการพัฒนาออกเป็น ๓ ระยะ ได้แก่

- ▶ ระยะ Architect คือ ช่วงต้นของการรับบุคลากรเข้าทำงาน เครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนา ได้แก่ Competency Development, Career Development, KM/LO, การพัฒนาภาวะผู้นำ, Succession Planning, Talen Development เป็นต้น

- ▶ ระยะ Builder คือ ช่วงที่บุคลากรทำงานมาได้ระยะหนึ่งและจะต้องมีการพัฒนาเพิ่มเติมเพื่อให้แสดงศักยภาพสูงสุดไว้ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ Digital Learning Platform, People Capability

Management System อาทิ Learning Management, Career Management, Succession Plan, Talent Management เป็นต้น

▶ ระยะ Control คือ ระยะที่ต้องคงศักยภาพสูงสุดของบุคลากรไว้ เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ Human Capability Index, Organization Competence Index เป็นต้น

TOP Vision	Empower Human Life through sustainable Energy and Chemicals		
PEPC Vision	Develop and manage capability of human assets to unleash potential to enhance strategic business performance		
Measurement	Organization	Organization	Employee
	Performance	Capability	Engagement
Key Accountabilities	ARCHITECT	BUILDER	CONTROL
Key Enabler	People Collaboration	Way of Work	System Integration

ภาพที่ ๙ THAIOIL CAPABILITY FRAMEWORK

#### • LEARNING and DEVELOPMENT STRATEGY

จากกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในข้างต้น นำไปสู่การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากรตั้งแต่การรับสมัคร การพัฒนา ไปจนถึงเกษียณอายุ ได้แก่ การมีทักษะด้านดิจิทัลที่ช่วยเพิ่มมูลค่าและผลผลิต มีทักษะที่พร้อมสำหรับโลกอนาคต ประสบความสำเร็จและมีเครือข่ายของผู้ที่ประสบความสำเร็จ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และการเป็น “คนเก่ง คนดี คนรักองค์กร” ซึ่งถือเป็น DNA ของไทยออยล์ ทั้งนี้ แบ่งระยะการพัฒนาก่อเป็นระยะสั้น (ปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔) ระยะกลาง (ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗) และระยะยาว (ปี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒) ดังนี้

▶ ระยะสั้น (ปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๔) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาใน ๕ ประเด็น ได้แก่ ATTRACT คือ การดึงดูดคนเก่ง คนมีศักยภาพเข้ามาทำงานกับองค์กร ADAPT คือ การสนับสนุนให้พนักงานใหม่สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ GROOM คือ การพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้และทักษะที่จะสามารถทำงานได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับภาระงาน INSPIRE คือ การพัฒนาทักษะให้บุคลากรมีความสามารถในการยกระดับให้องค์กรเติบโต LIFELONG LEARNING คือ การพัฒนาให้บุคลากรสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสม และ EXISTING คือ การรักษาให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพสูงสุดได้อย่างยาวนานจนเกษียณอายุการทำงาน

▶ ระยะกลาง (ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๗) มีเป้าหมายใน ๓ ด้าน ได้แก่ (๑) การพัฒนาบุคลากรให้แสดงศักยภาพสูงสุด (๒) การเรียนรู้และพัฒนาผ่านระบบดิจิทัล และ (๓) การสร้างระบบนิเวศการเรียนรู้ รวมถึงการพัฒนาให้การเรียนรู้เป็นหนึ่งในวิถีชีวิตของบุคลากร



▶ ระยะยาว (ปี ๒๕๖๘ - ๒๕๗๒) มีเป้าหมายในการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หรือ Learning Organization โดยการพัฒนาและสร้างโอกาสในการเรียนรู้ใหม่ ๆ ให้บุคลากรอยู่เสมอ การกระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือในระดับต่าง ๆ การสร้างระบบในการเรียนรู้ร่วมกัน การกระตุ้นให้บุคลากรมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นตลอดเวลาในองค์กร และการบรรจุประเด็นการเรียนรู้และพัฒนาไว้ในกลยุทธ์ขององค์กร

• THAI OIL DEVELOPMENT BLUEPRINT และ CAPABILITY DEVELOPMENT APPROACH

จากเป้าหมายข้างต้น จึงมีการออกแบบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละระดับ ตั้งแต่พนักงานใหม่ไปจนถึงระดับผู้บริหารสูงสุด โดยใช้วิธีการพัฒนาทั้งด้านความรู้ สมรรถนะ การให้ประสบการณ์ต่าง ๆ ไปสู่การหล่อหลอมให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงการนำโมเดล ๗๐:๒๐:๑๐ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับด้วย สรุปดังตารางที่ ๒

ตารางที่ ๒ แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ไทยออยล์ จำกัด มหาชน

ระดับของพนักงาน	ระดับ/การพัฒนา	สมรรถนะหลักของธุรกิจ	ความรู้เกี่ยวกับองค์กร	สมรรถนะด้านหน้าที่งาน	สมรรถนะด้านการบริหาร	ประสบการณ์/การศึกษา	การพัฒนาศักยภาพสูง/ผู้สืบทอดตำแหน่ง	การสร้างวัฒนธรรมองค์กร		
	ผู้บริหารระดับสูง	พัฒนาผ่านโปรแกรมการพัฒนาในทุกระดับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการระดับองค์กร</li> <li>การพัฒนากลยุทธ์ของฝ่ายงาน</li> <li>การสร้างนโยบายการมอบหมายงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การสัมมนาระดับสากล</li> <li>การทำโครงการในต่างประเทศ</li> <li>การสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กร</li> </ul>	Strong Start Program	EDP Leading Business/ TOP Leader	<ul style="list-style-type: none"> <li>การโยกย้ายตามเส้นทางอาชีพ</li> <li>การมอบหมายงาน</li> <li>การโค้ช</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Executive Coach</li> </ul>	POSITIVE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Role Model</li> </ul>
	ผู้จัดการฝ่าย					<ul style="list-style-type: none"> <li>Digital learning, E-learning, Micro Learning</li> <li>กระบวนการผลิตกลยุทธ์องค์กรและนวัตกรรม</li> <li>ด้านกระบวนการสนับสนุน</li> <li>คณะทำงานโครงการพิเศษ</li> <li>ความรู้พื้นฐานด้านดิจิทัล</li> </ul>				
	ผู้จัดการแผนก		<ul style="list-style-type: none"> <li>ทุนการศึกษา</li> <li>การมอบหมายงาน โยกย้ายตามสายอาชีพ</li> <li>การทำโครงการ cross functional</li> <li>การขยายขอบเขตงาน</li> </ul>	LDP ๑-๒ Leading team/GREAT Leader			<ul style="list-style-type: none"> <li>การมอบหมายงาน โยกย้ายพิเศษ</li> <li>Career Dynamic</li> <li>การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมการปฏิบัติงานในต่างประเทศ</li> <li>แผนการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แสดงพฤติกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรม</li> <li>มีส่วนในการสร้างสรรค์พฤติกรรมที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม</li> </ul>		
	ระดับอาวุโส			<ul style="list-style-type: none"> <li>PDP ๖-๗ Leading performance/performance driver link to business</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>การมอบหมายงาน โยกย้ายตามสายอาชีพ</li> <li>การทำโครงการ cross functional</li> <li>การขยายขอบเขตงาน</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>การมอบหมายงาน โยกย้ายพิเศษ</li> <li>Career Dynamic</li> <li>การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมการปฏิบัติงานในต่างประเทศ</li> <li>แผนการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง</li> </ul>
	ระดับผู้บังคับบัญชา		<ul style="list-style-type: none"> <li>PDP ๔-๕ Leading others/team builder and coach</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>การมอบหมายงาน โยกย้ายตามสายอาชีพ</li> <li>การทำโครงการ cross functional</li> <li>การขยายขอบเขตงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การมอบหมายงาน โยกย้ายพิเศษ</li> <li>Career Dynamic</li> <li>การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมการปฏิบัติงานในต่างประเทศ</li> <li>แผนการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง</li> </ul>		
	ระดับปฏิบัติการ			<ul style="list-style-type: none"> <li>PDP ๑-๓ Leading self/high performer</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>การมอบหมายงาน โยกย้ายตามสายอาชีพ</li> <li>การทำโครงการ cross functional</li> <li>การขยายขอบเขตงาน</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>การมอบหมายงาน โยกย้ายพิเศษ</li> <li>Career Dynamic</li> <li>การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมการปฏิบัติงานในต่างประเทศ</li> <li>แผนการพัฒนาพนักงานศักยภาพสูง</li> </ul>
	พนักงานใหม่		โปรแกรม Check in our Future/ ปฐมนิเทศ/ การสอนงาน/ พี่เลี้ยง							
วิธีการพัฒนา	๑๐% Education ๒๐% Exposure ๗๐% Experience									
<ul style="list-style-type: none"> <li>Education (๑๐%) ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ Self competency program, Leadership development program, Functional development program, Organization knowledge development program, การให้ทุนการศึกษา เป็นต้น</li> <li>Exposure (๒๐%) ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ coaching and mentoring, Community of Practice, AAC เป็นต้น</li> <li>Experience (๗๐%) ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ on the job training, การมอบหมายโครงการต่าง ๆ , job shadowing เป็นต้น</li> </ul>										

- การพัฒนาผ่านโครงการต่าง ๆ หรือ “Project Implementation and Achievement”

รวมถึงการพัฒนาบุคลากรผ่าน Thailoil Academy โดย Thailoil Academy จะเป็นแพลตฟอร์มที่รวบรวมองค์ความรู้ขององค์กรไว้มากมายทั้งองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน องค์ความรู้ในการพัฒนาทักษะและสมรรถนะ ประสบการณ์การเรียนรู้ต่าง ๆ เป็นต้น ตัวอย่างเนื้อหาที่บรรจุในแพลตฟอร์ม อาทิ ความรู้เกี่ยวกับ power point, เครื่องมือในการเสนองานต่าง ๆ, การพัฒนาทักษะด้านภาษาอังกฤษ, การพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ เป็นต้น ในส่วนของโครงการต่าง ๆ จะเป็นการพัฒนาจากความสนใจของบุคลากรในการแก้ปัญหาเฉพาะเรื่องขององค์กร หรือการแก้ปัญหาของสังคมในบทบาทขององค์กร ตัวอย่างโครงการ อาทิ กลุ่ม ALPHA LEADER CLUB เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มของบุคลากรที่ต้องการช่วยเหลือบุคลากรด้วยกันในช่วงสถานการณ์โควิด-๑๙ จึงมีการส่งกล่องช่วยเหลือไปยังพนักงาน ได้รับผลสะท้อนเป็นอย่างดี จึงมีการพัฒนาต่อเป็นกลุ่ม Alpha Leader Club เป็นต้น

#### ๔.๒) การบริหารจัดการองค์กร

ไทยออยล์ใช้การบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศได้ใช้แนวทางในการดำเนินงาน (Operational Excellence Framework) โดยมุ่งให้ความสำคัญใน ๓ ส่วน ได้แก่ (๑) การจัดการอย่างเป็นระบบ ไทยออยล์มีระบบการจัดการแบบบูรณาการเป็นพื้นฐานในการจัดกระบวนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เกิดความเชื่อมโยงกัน ทั้งกระบวนการปฏิบัติงาน และผลลัพธ์ และเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหลักขององค์กร มีกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดการประสานงานกัน (Synergy) ทั้งภายในเครือไทยออยล์ และบริษัทอื่นในกลุ่ม ปตท. โดยการบูรณาการข้อกำหนดตามมาตรฐานสากล (International Standard Requirement) (๒) การนำสู่การปฏิบัติ โดยความเป็นเลิศเกิดจากการนำสู่การปฏิบัติของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายอย่างทั่วถึง และถือปฏิบัติเป็นงานประจำ ซึ่งมีหลักสำคัญ อาทิ มีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ปฏิบัติตามตัวชี้วัดของกระบวนการทำงาน เชื่อมโยงการปฏิบัติและตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์เป้าหมายหลักขององค์กร รับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาปรับปรุง เป็นต้น (๓) วัฒนธรรมการปฏิบัติงาน มีการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานเชิงรุก และปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน โดยวัฒนธรรมที่ยึดถือปฏิบัติมาอย่างสม่ำเสมอ ได้แก่ มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์หาสาเหตุของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนงาน มีการทบทวนโดยผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

## บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ

- ๑) ศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และ ๒) จัดทำต้นแบบและข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมการกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยในบทนี้ได้นำเสนอระเบียบวิธีวิจัยและขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย รายละเอียดดังนี้

๓.๑ เพื่อศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

๓.๒ เพื่อจัดทำต้นแบบและข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมการกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

### ๓.๑ ศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

การศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืนของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ ๑ มีวิธีวิจัยและขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

**๓.๑.๑ ผู้ให้ข้อมูล** คือ ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจาก ๓ สำนัก ได้แก่

- ๑) สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระบบการเรียนรู้ (สมร.) ๒) สำนักนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย (สนป.) ๓) สำนักกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (สกช.) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนนโยบาย ประกอบด้วย

- ๑) กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ๒) มาตรฐานการศึกษาของชาติ และ ๓) มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย

**การเลือกกลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูล** เป็นการเลือกด้วยวิธีเฉพาะเจาะจง โดยเลือกจากนโยบายที่

- ๑) เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ ๒) เป็นนโยบาย/ภารกิจ/อำนาจหน้าที่หลักของแต่ละสำนัก ๓) มุ่งเน้นการพัฒนานักเรียน/นักศึกษา/ทรัพยากรมนุษย์ของประเทศในช่วงวัยต่าง ๆ และ
- ๔) มีการดำเนินการตามวงจรรายนโยบายสาธารณะ ประกอบด้วย การระบุปัญหา การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการกำกับ ติดตาม/ประเมินผลนโยบาย และ ๕) เป็นการเลือกโดยใช้เกณฑ์ประสิทธิผลและเกณฑ์ความเป็นธรรม ของการวัดความสำเร็จในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ซึ่งประสิทธิผลสะท้อนจากการบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายที่กำหนดไว้ และความเป็นธรรมสะท้อนจากนโยบายมีการคำนึงถึงการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชนส่วนใหญ่/ทุกกลุ่มของสังคม

**๓.๑.๒ ประเด็นที่ศึกษา** มุ่งเน้นการศึกษาใน ๓ ประเด็น คือ

- ๑) กระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ประกอบด้วย (๑) การแปลงนโยบาย (๒) การสร้างการยอมรับ (๓) การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล (๔) การระดมพลัง (๕) การปฏิบัติจริง (๖) การสร้างความเป็นปึกแผ่น
- ๒) การพัฒนานวัตกรรมการกระบวนการเพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และ ๓) การพัฒนาให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยพิจารณาให้ครอบคลุมทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ (๑) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (๒) โครงสร้างองค์การ (๓) บุคลากร (๔) ค่านิยมและวัฒนธรรม และ (๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน

**๓.๑.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยประเด็นสัมภาษณ์มาจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ แนวคิดเกี่ยวกับนวัตกรรม ข้อมูลการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา แบบสัมภาษณ์ฯ แบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

**ตอนที่ ๑** เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่ (ประเภท/ระดับ) ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานใน สกศ./สำนัก หน้าที่/ความรับผิดชอบในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

**ตอนที่ ๒** เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประกอบด้วย

(๑) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับนโยบายและการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

(๒) แนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่ใช้ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ โดยเป็นการสอบถามในภาพรวมและรายประเด็น ได้แก่ การแปลงนโยบาย การสร้างการยอมรับ การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล การระดมพลัง การปฏิบัติจริง การสร้างความเป็นปึกแผ่น รวมถึงสอบถามเพิ่มเติมเกี่ยวกับประเด็นที่ส่งผลให้การนำนโยบายสู่การปฏิบัติล้มเหลว ได้แก่ โครงสร้างองค์การ การประสานงานระหว่างองค์การ ผู้ปฏิบัติงาน ช่องว่างนโยบายกับผู้รับประโยชน์จากนโยบาย เนื้อหานโยบาย ผู้กำหนดนโยบาย

(๓) แนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือที่ส่งผลให้การนำนโยบายสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จและเกิดความยั่งยืนในเชิงปฏิบัติ โดยเป็นการให้ข้อมูลเพิ่มเติมจากข้อ (๒)

**ตอนที่ ๓** เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยมีการสอบถามเพิ่มเติมจากตอนที่ ๒ ในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ (๑) การนำนวัตกรรม/กระบวนการใหม่/แนวความคิดใหม่/กระบวนการที่ดำเนินการอยู่แล้วมาใช้ใหม่ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (๒) กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่สามารถพัฒนาต่อยอดไปสู่นวัตกรรมกระบวนการ

**ตอนที่ ๔** เป็นการสัมภาษณ์เกี่ยวกับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมใน ๔ ประเด็น ได้แก่ (๑) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จและยั่งยืน (๒) การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (๓) การพัฒนา สกศ. ไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยเป็นการให้ข้อเสนอแนะต่อภาพรวมและรายประเด็น ได้แก่ วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ บุคลากร ค่านิยมและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมการทำงาน และ (๔) ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

**๓.๑.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล** มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑) ติดต่อประสานไปยังผู้บริหารสำนักที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ (๑) สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาระียนรู้ (สมร.) (๒) สำนักนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย (สนป.) (๓) สำนักกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (สกช.) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๒) กำหนดเวลาในการเข้าสัมภาษณ์ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง จากนั้น ดำเนินการสัมภาษณ์ตามประเด็นการศึกษาที่วางไว้



๓) นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาวิจัยต่อไป

**๓.๑.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล** การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ประกอบการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา โดยมีการปรึกษาหารือร่วมกับข้าราชการ/เจ้าหน้าที่/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของแต่ละสำนักฯ เป็นระยะ เพื่อความถูกต้องของข้อมูล

### ๓.๒ จัดทำต้นแบบและข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

การจัดทำต้นแบบและข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ ๒ มีวิธีวิจัยและขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย ดังนี้

**๓.๒.๑ ผู้ให้ข้อมูล** เป็นการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ในตอนๆที่ ๓ และ ๔ จากนั้นนำเสนอต่อผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติทั้งกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย เพื่อให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ และต้นแบบนวัตกรรมกระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบายของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ซึ่งมาจากการเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling)

**๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** คือ แบบให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ/กระบวนการ และต้นแบบนวัตกรรมกระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบายของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน โดยส่วนที่ ๑ เป็นการให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการฯ/กระบวนการ และส่วนที่ ๒ เป็นการให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อต้นแบบนวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.

#### ๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๑) ติดต่อประสานไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติทั้งกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ มาตรฐานการศึกษาของชาติ และมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะต่อ (ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ และต้นแบบนวัตกรรมกระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบายของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน

๒) นำข้อมูลที่ได้จากการรับฟังข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะมาพัฒนาและปรับปรุง (ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ และต้นแบบนวัตกรรมกระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบายของ สกศ. ให้มีความสมบูรณ์ต่อไป

#### ๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ประกอบการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา และถอดบทเรียนกระบวนการ จากนั้นวาดเป็นแผนภาพ/ต้นแบบนวัตกรรมกระบวนการฯ ทั้งนี้ มีการปรึกษาหารือร่วมกับข้าราชการ/เจ้าหน้าที่/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของแต่ละสำนักฯ เป็นระยะ เพื่อความถูกต้องของข้อมูลอย่างเป็นระยะ

## บทที่ ๔ ผลการศึกษา

การวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จากนั้น วิเคราะห์ สังเคราะห์ และจัดทำข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมการกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

### ๔.๑ ศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

การศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ประกอบด้วย ๑) มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ๒) มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๒ และ ๓) กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยมีการศึกษาในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ ๑) การแปลงนโยบาย ๒) การสร้างการยอมรับ ๓) การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล ๔) การระดมพลัง ๕) การปฏิบัติจริง และ ๖) การสร้างความเป็นปึกแผ่น ผลการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

#### ๔.๑.๑ มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑

มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ เกิดขึ้นจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ ซึ่งกำหนดให้สำนักงานเลขาธิการสภาศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอมาตรฐานการศึกษาของชาติ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของประเทศ และให้สถานศึกษาทุกแห่งยึดเป็นกรอบสำหรับสร้างคนไทย ๔.๐ ที่แตกต่างกันตามบริบทของท้องถิ่นและสถานศึกษา สกศ. จึงดำเนินการจัดทำและพัฒนามาตรฐานการศึกษาของชาติอย่างต่อเนื่องร่วมกับหน่วยงาน องค์กรหลัก และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมาตรฐานการศึกษาของชาติได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ ๒ ตุลาคม ๒๕๖๑

จากข้างต้น คณะรัฐมนตรียังมีมติเห็นชอบให้ สกศ. เป็นหน่วยงานหลักในการชี้แจงแนวทางการดำเนินงานประสานเพื่อให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษานำมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ไปเป็นกรอบในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและหลักสูตรการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา ดำเนินการส่งเสริม กำกับดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อยกระดับการศึกษาของไทยอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ เมื่อวิเคราะห์ถึงกระบวนการ/แนวทาง/กลไก รวมถึงการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน พบตัวอย่างกระบวนการ/แนวทาง/กลไก ดังนี้

**ด้านการแปลงนโยบาย** สกศ. มีบทบาทหลักในการประสานการกำหนดรายละเอียดมาตรฐานการศึกษาของชาติให้ครอบคลุมมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษา สกศ. จึงดำเนินการประสานไปยังหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ดำเนินการวิเคราะห์ความสอดคล้องของมาตรฐานการศึกษาของชาติกับมาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษา จัดทำและประกาศใช้มาตรฐานการศึกษาของทุกระดับและประเภทการศึกษาที่มีความสอดคล้องตามกรอบมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ รวมถึงการศึกษาของพื้นที่และ

มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา นอกจากนี้ สกศ. ยังมีการศึกษาวิจัยรูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษาสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานการศึกษาของชาติและมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัดอีกด้วย

ในปี ๒๕๖๕ ดำเนินการจัดทำแผนการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๗ ซึ่งประกอบด้วย ๖ ยุทธศาสตร์สำคัญ ได้แก่ (๑) การสร้างความตระหนัก ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องมาตรฐานการศึกษาของชาติด้วยวิธีการที่หลากหลาย (๒) การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ (๓) การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์และการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (๔) การติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติและการประกันคุณภาพการศึกษา (๕) การส่งเสริมสนับสนุน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ และ (๖) การพัฒนาและปรับปรุงระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ

**ด้านการสร้างการยอมรับต่อมาตรฐานการศึกษาของชาติ**เกิดขึ้นตั้งแต่กระบวนการจัดทำนโยบาย โดยมี การรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ ทุติยภูมิ จัดเวทีเพื่อระดมความคิดเห็นจากภาคส่วนต่าง ๆ ศึกษาความเป็นไปได้ สร้างเสียงสนับสนุนทางการเมือง และเสียงสนับสนุนที่หลากหลายก่อนประกาศเป็นมาตรฐานการศึกษาของชาติ รวมถึงในเนื้อความของมาตรฐานการศึกษาของชาติ มีการระบุแนวทาง/แนวปฏิบัติในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติของหน่วยงานทั้งระดับนโยบายและระดับสถานศึกษา อาทิ สกศ. เป็นหน่วยประสานงานระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาระดับชาติ และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของแต่ละระดับและประเภทการศึกษาเป็นกรอบในการจัดทำมาตรฐานการศึกษา หน่วยงานต้นสังกัด ดำเนินการส่งเสริมการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและมาตรฐานหลักสูตรให้สถานศึกษาถือปฏิบัติ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา หรือ สูงกว่ามาตรฐานการศึกษาขั้นต่ำที่กำหนด ตลอดจนส่งเสริมให้สถานศึกษามีการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของตนเองอย่างเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง

สำหรับกระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ มีการจัดตั้งคณะทำงาน คณะอนุกรรมการ อาทิ คณะทำงานขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยคณะกรรมการชุดดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ สู่การปฏิบัติ ส่งเสริม กำกับ ดูแล ตรวจสอบ ประเมินผล และประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดผลเป็นรูปธรรมด้วยรูปแบบและวิธีการที่หลากหลาย วางแผน ติดตามการดำเนินงานตามแผนงานพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของคนไทยทุกช่วงวัยสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ รายงานผลการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ รวมถึงเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ สร้างความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและชัดเจนแก่ประชาชนเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินงาน และประโยชน์ที่จะได้รับการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ

นอกจากนี้ สกศ. ยังมีการดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ อาทิ การจัดทำสื่อเผยแพร่สร้างความรู้ ความเข้าใจในรูปแบบที่หลากหลาย การจัดตั้งคณะทำงาน

ส่งเสริมการพัฒนาสื่อดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ การจัดสัมมนาวิชาการ เรื่อง มาตรฐานการศึกษาสู่การยกระดับคุณภาพคนไทย ๔.๐ ประเด็นหลักสูตรการศึกษาแต่ละระดับและประเภท การศึกษาสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาทุกสังกัด ทุกระดับ และประเภทการศึกษาให้สอดคล้อง เชื่อมโยง เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การสร้างความเข้าใจในแนวปฏิบัติใหม่เกี่ยวกับระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพ การศึกษาตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ ใน ๔ ภูมิภาค ๖ จังหวัด (ได้แก่ จังหวัด ชลบุรี กรุงเทพมหานคร อุบลราชธานี เชียงราย อุตรธานี สุราษฎร์ธานี) กิจกรรมประกวดสื่อวีดิทัศน์นวัตกรรม การจัดการเรียนรู้เพื่อนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติทุกระดับ/ประเภทการศึกษา เป็นต้น

**ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล** มีการดำเนินการตั้งแต่ปี ๒๕๖๒ เป็นต้นมา ซึ่ง สกศ. มีบทบาทหลักในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถนำผลการประเมินมาปรับปรุงการดำเนินการให้เหมาะสมและสามารถยกระดับ การศึกษาในภาพรวมของประเทศ โดยปี ๒๕๖๒ สกศ. มีการติดตามใน ๓ ประเด็น ได้แก่ (๑) การรับทราบข้อมูล และความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ (๒) การดำเนินงานเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษา ของชาติ (๓) บทบาทของหน่วยงานในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยแบ่งการติดตามออกเป็น ๒ ส่วน ได้แก่ (๑) ผ่านเวทีการประชุมของคณะทำงานการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ และ (๒) ติดตามประเมินการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ตัวอย่างเครื่องมือในการติดตาม ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการรับรู้ข้อมูล บทบาทและแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานฯ จากผู้เข้าร่วมสัมมนาวิชาการ “มาตรฐานการศึกษาสู่การยกระดับคุณภาพคนไทย ๔.๐”

ปี ๒๕๖๓ สำนักประเมินผลการจัดการศึกษา มีการติดตามในประเด็นที่คณะรัฐมนตรีมีมติให้นำมาตรฐาน การศึกษาของชาติไปสู่การปฏิบัติ ได้แก่ (๑) การชี้แจงแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและ การติดตามผลการดำเนินงาน (๒) การดำเนินงานด้านมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา (๓) การดำเนินงานด้านหลักสูตรการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา (๔) การประเมินผล การจัดการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ และ (๕) การประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ โดย สกศ. มีการรวบรวม ผลการดำเนินงานผ่านการจัดประชุมหารือการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติ การขอความอนุเคราะห์ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานตามแบบฟอร์มที่กำหนดให้ การจัดประชุมคณะทำงานขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษา ของชาติสู่การปฏิบัติ เป็นต้น

ปี ๒๕๖๔ มีการแต่งตั้งคณะบรรณาธิการกิจซึ่งมาจาก ๑๓ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อรวบรวม เรียบเรียง และรายงานผลการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ โดยมีการติดตามในประเด็นต่าง ๆ ได้แก่ (๑) การดำเนินงานด้านมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา (๒) การจัดทำหลักสูตรการศึกษา แต่ละระดับและประเภทการศึกษา (๓) การส่งเสริม กำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผล และ (๔) กำกับ ติดตาม ประเมินผล เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ปี ๒๕๖๕ มีการรวบรวมผลการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติ สู่การปฏิบัติจาก ๑๖ หน่วยงาน ซึ่งประกอบด้วย ๖ ประเด็น ได้แก่ (๑) มาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพ การศึกษา (๒) หลักสูตรการศึกษาในแต่ละระดับและประเภทการศึกษา (๓) การส่งเสริม กำกับดูแล การตรวจสอบประเมินผล (๔) การกำกับติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง และ



(๕) การประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่ประชาชนเกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินการ และประโยชน์ที่จะได้รับ และ (๖) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา/หลักสูตรการพัฒนาครูที่ตอบโจทย์ การสร้างผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ อีกทั้งในปี ๒๕๖๖ – ๒๕๖๗ มีการจัดทำแผนการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๗ เพื่อขับเคลื่อนและ ติดตามการดำเนินงานการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติอีกด้วย ตัวอย่างเครื่องมือที่ใช้ในการ ขับเคลื่อน (ระหว่างปี ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕) อาทิ การประชุมเพื่อพิจารณาแผนการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของ ชาติสู่การปฏิบัติ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๗ ด้วยรูปแบบการประชุมแบบผสมผสาน การแจ้งเวียนเพื่อรวบรวมข้อมูล และปรับปรุงแก้ไข (ร่าง) แผนการขับเคลื่อนฯ ด้วยเอกสารและระบบอิเล็กทรอนิกส์/แอปพลิเคชันต่าง ๆ การแต่งตั้งคณะบรรณาธิการกิจรายงานผลการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ประจำปี ๒๕๖๕ เป็นต้น

**ด้านการระดมพลัง** ในปี ๒๕๖๑ – ๒๕๖๓ สกศ. มีเป้าหมายในการสร้างความรู้ ความเข้าใจในมาตรฐาน การศึกษาของชาติแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ตัวอย่างกิจกรรม อาทิ การจัดสัมมนา วิชาการ เรื่อง มาตรฐานการศึกษาสู่การยกระดับคุณภาพคนไทย ๔.๐ จำนวน ๖ ครั้งในทุกภูมิภาคของประเทศ การสร้างเสียงสนับสนุนผ่านผู้นำคนสำคัญ สร้างการรับรู้แก่กลุ่มที่หลากหลายในสังคมทั้งนักวิชาการ องค์กรเอกชน และสื่อมวลชน ด้วยการเชิญศาสตราจารย์คลินิกนายแพทย์อุดม คชินทร รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ในสมัยนั้นเป็นประธานกล่าวเปิดและบรรยายพิเศษ การสัมมนาหัวข้อ “มาตรฐานการศึกษาสู่การยกระดับคุณภาพ คนไทย ๔.๐” การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างหลากหลายจากทุกภาคส่วนซึ่งเป็นความหลากหลาย ทั้งกลุ่มเป้าหมายและวิธีการมีส่วนร่วม อาทิ การรวบรวมข้อมูลผ่านระบบออนไลน์ การสัมภาษณ์และสนทนา กลุ่มย่อยผู้เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์การทำงานในระดับการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น นอกจากนี้ สกศ. ยังดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อระดมพลังในการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่ การปฏิบัติ อาทิ มีการสร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทั้งความสัมพันธ์ แนวตั้งและแนวนอน พัฒนาการสื่อสารระบบเปิด สนับสนุนทุนแก่สถานศึกษาในการพัฒนานวัตกรรมการบริหาร จัดการศึกษา เป็นต้น

**ด้านการปฏิบัติจริง** โดยมาตรฐานการศึกษาของชาติมีการระบุแนวทางการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่ให้ อิสระแก่ผู้ปฏิบัติในการกำหนดแนวคิด ปรัชญา วิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ และจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบท ของสถานศึกษาและตามความถนัดของผู้เรียน ซึ่งเป็นการป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นจากความไม่สอดคล้องกับ ค่านิยมและความเชื่อของผู้ที่นำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่

- แนวปฏิบัติที่ระดับสถานศึกษา อาทิ สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาที่เหมาะสมตามอัตลักษณ์ ของตนเอง สอดคล้องกับสภาพบริบท ตอบสนองความต้องการของท้องถิ่น ชุมชน สังคม และยุทธศาสตร์ การพัฒนาประเทศ ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีเครือข่ายความร่วมมือ สร้างชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ องค์กรแห่งการเรียนรู้ พัฒนาผู้บริหาร ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ในการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับโลกยุคดิจิทัลและโลกอนาคต วางระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งด้าน

คุณภาพผู้บริหารและครูอาจารย์ ความเหมาะสมของหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน สื่อเทคโนโลยี ทรัพยากรการเรียนรู้ มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่ไปตามมาตรฐานการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดำเนินการอย่างมีธรรมาภิบาลและมีความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ เป็นต้น

- แนวปฏิบัติที่ดีในการประเมินระดับชั้นเรียน อาทิ มุ่งเน้นการประเมินที่ยึดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาเป็นฐาน การประเมินเพื่อพัฒนาการเรียนรู้มากกว่าการประเมินเพื่อตัดสินผล หรือ แข่งขัน มีความสมดุลระหว่างการประเมินที่อิงตนเอง เพื่อน ปกติวิสัย และมาตรฐาน ใช้การประเมินที่ปรับให้เหมาะสมกับศักยภาพของผู้เรียนและสอดคล้องกับการเรียนรู้ที่หลากหลาย การประเมินที่บูรณาการการเรียนรู้กับเทคโนโลยีจากงานที่กำหนดให้ทำตามโลกแห่งความเป็นจริง ใช้แฟ้มประวัติของผู้เรียนที่แสดงผลการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อออกแบบประสบการณ์การเรียนรู้และการสื่อสารกับพ่อแม่/ผู้เกี่ยวข้อง

- แนวปฏิบัติที่ดีในการประเมินระดับโรงเรียน/เขตพื้นที่ อาทิ มุ่งเน้นการประเมินที่ยึดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาเป็นฐาน มีสารสนเทศ ที่แสดงความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ มีความสมดุลระหว่างการประเมินความก้าวหน้ากับการประเมินที่มีเกณฑ์เป็นหลักเทียบ เน้นการประเมินเพื่อการพัฒนาตนเองมากกว่าการแข่งขันหรือเปรียบเทียบกับผู้อื่น ใช้ข้อมูลขนาดใหญ่จากการประเมินในชั้นเรียนเพื่อการบริหารงานที่เหมาะสมกว่าเดิม

- แนวปฏิบัติที่ดีในการประเมินระดับชาติ อาทิ มีสารสนเทศเพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ มีกระบวนการประเมินที่แกร่ง และมีคลังเครื่องมือประเมินที่พัฒนาอย่างดี มีการกำหนดมาตรฐานผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา มีการประเมินระดับชาติโดยใช้เทคโนโลยี ใช้ข้อมูลขนาดใหญ่และให้ข้อมูลป้อนกลับที่เป็นประโยชน์กับผู้เรียน สถานศึกษา เขตพื้นที่ และผู้กำหนดนโยบาย เป็นต้น

นอกจากนี้ สกศ. ยังส่งเสริมให้หน่วยงานระดับนโยบายทุกระดับและประเภทการศึกษามีการพัฒนาหลักสูตรให้เป็นรูปแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ (competency-based curriculum) เพื่อให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่กรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ ตามบริบท ระดับ และประเภทการศึกษาของสถานศึกษา ปรับปรุงแนวทางเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามกฎกระทรวงการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ และจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ รวมถึงดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อาทิ การจัดกิจกรรมต้นแบบการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริม ครู อาจารย์ เพื่อพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่: การพัฒนาความฉลาดทางดิจิทัลของผู้เรียนทุกช่วงวัย การขยายผลต้นแบบกิจกรรม ชุดความรู้ หรือ ชุดสื่อ การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพด้านพลเมืองดิจิทัล ด้านความคิดสร้างสรรค์ทางดิจิทัล และด้านความสามารถในการแข่งขันทางดิจิทัลไปยังสถานศึกษา เป็นต้น

**ด้านการสร้างความเป็นปึกแผ่น** สกศ. มีการส่งเสริมให้หน่วยงานที่กำหนดนโยบาย มีการบูรณาการมาตรฐานการศึกษาของชาติในแผนพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนการศึกษา และให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาดำเนินการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาให้เป็นที่ไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของแต่ละระดับ ภายใต้การกำกับดูแลของหน่วยงานต้นสังกัดและการสนับสนุนจากหน่วยงานอื่น ๆ มีการส่งเสริม สนับสนุน และ

สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติผ่านกิจกรรมการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติเพื่อพัฒนาสมรรถนะของคนไทย ๔.๐ : การส่งเสริมความร่วมมือเพื่อสร้างความเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) ในยุคดิจิทัล รวมถึงการพัฒนาและปรับปรุงระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการศึกษาของชาติ นอกจากนี้ สกศ. ยังศึกษาวิจัยควบคู่อย่างต่อเนื่องเพื่อใช้เป็นฐานในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ตัวอย่างประเด็นการศึกษาวิจัย ดังนี้

- การพัฒนาครูด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ (PLC) สู่การพัฒนาผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ
- แนวทางการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยใช้แนวคิดระบบการวัดผลแบบ OKRS : OBJECTIVE AND KEYS RESULTS
- การนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ : บทเรียนจากต่างประเทศ
- แนวทางการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติสำหรับประเทศไทย นวัตกรรมจัดการเรียนรู้ เสริมสร้างผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ (DOE) ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ.๒๕๖๑
- แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา DOE Thailand
- การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การวิจัยพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ การถอดบทเรียนการจัดกระบวนการเรียนรู้ การส่งเสริมสนับสนุนการผลิตสื่อดิจิทัล
- การวิจัยรูปแบบการวัดและประเมินการเรียนรู้ในสถานศึกษาที่ส่งเสริมผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑
- การวิจัยติดตามและประเมินคุณลักษณะผู้เรียนตามกรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของมาตรฐานการศึกษาของชาติ
- การวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ
- การวิจัยศึกษากระบวนการและผลการใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- การศึกษาการจัดการกระบวนการเรียนรู้เชิงรุกฐานสมรรถนะ
- การพัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการเพื่อสร้างคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นต้น

#### ๔.๑.๒ มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ. ๒๕๖๒

มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย พ.ศ. ๒๕๖๒ เป็นการดำเนินการตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๖๐ มาตรา ๕๔ วรรคหนึ่งที่กำหนดให้ “รัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และวรรคสอง รัฐต้องดำเนินการให้เด็กเล็กได้รับการดูแลและพัฒนา ก่อนเข้ารับการศึกษาตามวรรคหนึ่ง เพื่อพัฒนาร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาให้สมกับวัย” ด้วยเหตุนี้ จึงนำไปสู่การจัดทำมาตรฐานสถานพัฒนาปฐมวัยและคณะรัฐมนตรี มีมติเห็นชอบในคราวประชุมเมื่อวันที่ ๒ มกราคม ๒๕๖๒ ให้ใช้มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ

เป็นมาตรฐานกลางของประเทศ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณากระบวนการ/แนวทาง/กลไก รวมถึงการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ อย่างยั่งยืน พบตัวอย่างกระบวนการ/แนวทาง/กลไก ดังนี้

**ด้านการแปลงนโยบาย** มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยมีความชัดเจนของเนื้อหาเป็นอย่างมาก มีการกำหนดนิยามของเด็กปฐมวัย การระบุความเชื่อมโยงของการพัฒนาเด็กปฐมวัยตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย ระเบียบ และแผนต่าง ๆ รวมถึงมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ เกณฑ์รายละเอียดการพิจารณา และตัวอย่างประกอบ เพื่อให้กลุ่มเป้าหมาย/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ ประเมินเพื่อพัฒนาได้อย่างมีประสิทธิภาพในบริบทต่าง ๆ อีกทั้งมีการระบุแนวทางการขับเคลื่อนมาตรฐาน สถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติในประเด็นต่าง ๆ อาทิ (๑) สร้างการรับรู้ความเข้าใจกระบวนการ ประเมินด้วยการประสานความร่วมมือไปยังผู้รับผิดชอบด้านการพัฒนาเด็กปฐมวัยใน ๔ กระทรวงหลัก และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน (๒) จัดสรรงบประมาณเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนมาตรฐานสถาน พัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ (๓) ให้สถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของ ๔ กระทรวงและภาคี เครือข่ายดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติอย่างทั่วถึง เช่น เผยแพร่ในระบบสารสนเทศ และเทคโนโลยี ในเว็บไซต์ออนไลน์ สร้างความตระหนักในสื่อสาธารณะเพื่อให้ครอบครัวและสังคมมีส่วนร่วมรับรู้ และพัฒนาคุณภาพสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย พัฒนาพิจารณารวบรวมข้อมูล สรุปผลการติดตาม และรายงาน ความก้าวหน้าผลการขับเคลื่อนมาตรฐานสถาน (๔) พัฒนาเด็กปฐมวัยระดับจังหวัด เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ ส่งเสริมการพัฒนาและเด็กเยาวชนแห่งชาติ (กตยช.) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (สกศ.) หรือ กระทรวง การพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (พม.) รายงานต่อคณะกรรมการพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ (ก.พ.ป.) เสนอต่อคณะรัฐมนตรีปีละ ๑ ครั้ง เพื่อพัฒนาคุณภาพพร้อมกัน

**ด้านการสร้างการยอมรับ** เกิดขึ้นตั้งแต่กระบวนการจัดทำนโยบายเช่นเดียวกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ โดยมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยเกิดจากฐานคิดที่ว่า “การพัฒนาเด็กปฐมวัยให้เติบโตสมวัย เกิดผลลัพธ์ในทาง ปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการร่วมกัน” จึงนำไปสู่ความร่วมมือในลักษณะ ๔ + ๑ ของกระทรวงหลักในการกำหนดนโยบาย ได้แก่ (๑) กระทรวงศึกษาธิการ (๒) กระทรวงการพัฒนาสังคม และความมั่นคงของมนุษย์ (๓) กระทรวงสาธารณสุข (๔) กระทรวงมหาดไทย (๕) กรุงเทพมหานคร เพื่อพัฒนา มาตรฐานกลางด้านเด็กปฐมวัยของประเทศร่วมกัน อีกทั้งในมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยยังมีการระบุ กลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนและดำเนินการ คือ สถานที่รับดูแล พัฒนา จัดประสบการณ์เรียนรู้ และ การศึกษาสำหรับเด็กปฐมวัยครอบคลุมตั้งแต่ทารกแรกเกิดถึง ๖ ปีหรือก่อนเข้าเรียน ชั้นประถมศึกษาปีที่ ๑ ที่ใช้ ชื่อหลากหลายรวมทุกสังกัดในประเทศไทย ได้แก่ (๑) กระทรวงมหาดไทย: ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่น และโรงเรียนอนุบาล (๒) กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์: สถานรับเลี้ยงเด็ก เอกชน (๓) กรุงเทพมหานคร: ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน (สำนักพัฒนาสังคม) สถานรับเลี้ยงเด็กกลางวัน (สำนัก อนามัย) และโรงเรียนอนุบาล (สำนักงานการศึกษา) (๔) กระทรวงสาธารณสุข: ศูนย์เด็กเล็กในโรงพยาบาล (๕) กระทรวงศึกษาธิการ: โรงเรียนอนุบาล (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) และโรงเรียนอนุบาล



เอกชน (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน) และ (๖) หน่วยงานอื่น ๆ เช่น โรงเรียนอนุบาลสาธิต ในมหาวิทยาลัย กระทรวงกลาโหม สำนักงานตำรวจแห่งชาติมูลนิธิและองค์กรเอกชน

สำหรับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติมีการจัดการโครงสร้างองค์กร การเตรียมบุคลากร การระบุนโยบายหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก และการเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ อาทิ การกำหนดให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการและคณะทำงานและมีบทบาทหลักในการกำกับ ติดตามให้การดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย การจัดตั้ง “สำนักนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย” เพื่อปฏิบัติหน้าที่ฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย รวมถึงการแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงาน อาทิ

- คณะกรรมการพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ หรือ ก.พ.ป. และคณะอนุกรรมการภายใต้คณะกรรมการพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ จำนวน ๓ คณะ ได้แก่ (๑) คณะอนุกรรมการพัฒนาคุณภาพเด็กปฐมวัย (๒) คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจจัดทำร่างมาตรฐานคุณภาพขั้นต่ำของการเลี้ยงดู การพัฒนา และการให้การศึกษาแก่เด็กปฐมวัยสำหรับศูนย์พัฒนาเด็กปฐมวัย และ (๓) คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจจัดทำร่างมาตรฐานคุณภาพขั้นต่ำของการเลี้ยงดู การพัฒนา และการให้การศึกษาแก่เด็กปฐมวัยสำหรับโรงเรียนอนุบาล

- คณะอนุกรรมการภายใต้คณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนเด็กและเยาวชนแห่งชาติ (กดยช.) จำนวน ๒ คณะ ได้แก่ (๑) คณะอนุกรรมการเฉพาะกิจปรับปรุงร่างมาตรฐานคุณภาพขั้นต่ำของการอบรมเลี้ยงดูเด็กปฐมวัยของสถานรับเลี้ยงเด็กเอกชน (๒) คณะอนุกรรมการประสานและส่งเสริมการพัฒนเด็ก อีกทั้งมีการแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำมาตรฐานศูนย์เด็กเล็กแห่งชาติฉบับปรับปรุง รวม ๕ คณะ

นอกจากนี้ ยังดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นแก่นโยบาย อาทิ

- การมอบคู่มือให้แก่กระทรวง/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งส่วนกลางและภูมิภาคใช้เป็นแนวปฏิบัติที่ได้มาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

- การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และการจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ โดยมีการจัดพิมพ์มาตรฐานฯ พร้อมคู่มือจำนวน ๕,๐๐๐ เล่ม และฉบับย่อ จำนวน ๓,๐๐๐ เล่ม และส่งให้หน่วยงานที่จัดการศึกษาและดำเนินงานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยทุกสังกัด นอกจากนี้ยังได้ผลิตนิตยสารการเคลื่อนที่สำหรับใช้ในการจัดประชุมทั้งในส่วนกลางและระดับภูมิภาค

- การจัดประชุมวิชาการ เรื่อง “แนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ” เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการนำมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติสู่การปฏิบัติจำนวน ๔ ครั้ง ๔ ภูมิภาค

- การสำรวจการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ เป็นต้น

**ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล**ซึ่งในแต่ละปีจะมีแนวทางการติดตามที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการขับเคลื่อนที่วางไว้ โดยจะมีการสรุปผลและจัดทำรายงานผลการติดตามเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเด็กปฐมวัยในภาพรวมต่อไป ตัวอย่างการติดตามในแต่ละปี อาทิ

ปี ๒๕๖๒ ใช้กระบวนการติดตาม ได้แก่ (๑) วางแผนติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติสู่การปฏิบัติ (๒) ออกแบบและสร้างเครื่องมือเพื่อติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนา



เด็กปฐมวัยแห่งชาติ (๓) ส่งแบบสำรวจฯ ทางไปรษณีย์ไปสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยทั่วประเทศจำนวน ๘๙๕ ชุด (๔) จัดทำหนังสือแจ้งหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติตามแบบฟอร์มที่กำหนดและตอบแบบสำรวจฯ จำนวน ๒๓ แห่ง (๕) วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนรายงานผลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ (๖) การจัดประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาเด็กปฐมวัยและการขับเคลื่อนมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติสู่การปฏิบัติเพื่อพิจารณา รายงานผลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ และ (๗) รายงานผลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติต่อคณะกรรมการนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย

ปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๖ มีการรวบรวมปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ รวมถึงการจัดทำข้อเสนอแนะในการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ ซึ่งข้อมูลในส่วนนี้จะนำไปสู่การวางแผนและออกแบบแนวทางการติดตามในแต่ละปี มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ๓ ส่วน ได้แก่ (๑) การลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครูผู้ดูแลเด็ก และสังเกตการจัดการเรียนการสอนของสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย (๒) การสำรวจการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติของสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยด้วยแบบสำรวจ (๓) การจัดเวทีการประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาเด็กปฐมวัยและการขับเคลื่อนมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติสู่การปฏิบัติ

ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕ มีการติดตามความก้าวหน้าด้วยการรวบรวมผลการดำเนินงานของหน่วยงานต้นสังกัด ถอดบทเรียนการดำเนินงานของสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่มีการปฏิบัติที่ดี จำนวน ๙ แห่ง ได้แก่ (๑) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กบ้านสันติสุข (๒) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กองค์การบริหารส่วนตำบลท่าหมอไพร่ (๓) โรงเรียนวัดใสประดู่ (๔) โรงเรียนบ้านหัวบึง (๕) ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กโรงพยาบาลสมเด็จพระยุพราชสระแก้ว (๖) สถานรับเลี้ยงและส่งเสริมพัฒนาการเด็กปฐมวัยศูนย์อนามัยที่ ๓ (๗) สยามซิลเดรนแคร์ (๘) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนมิตรมวลชน ๒ (๙) โรงเรียนสามเสนนอก (ประชาราษฎร์อนุกุล) รวมถึงการพัฒนารูปแบบการดำเนินงานของสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย การจัดทำข้อเสนอแนะในการพัฒนาสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติทั้งข้อเสนอสำหรับผู้กำหนดนโยบาย ผู้กำกับนโยบาย ผู้สนับสนุนนโยบาย ผู้ปฏิบัติงานในสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย และจัดทำเป็นรายงานผลการติดตามผลฯ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาเด็กปฐมวัยในภาพรวม

**ด้านการระดมพลัง** มีการสร้างความรู้ ความเข้าใจ และสร้างการยอมรับอย่างต่อเนื่องทั้งในระดับประเทศ ระดับภูมิภาค มีการประชาสัมพันธ์เพื่อแสวงหาความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ การสัมมนาวิชาการและการบรรยายเกี่ยวกับมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โดยรูปแบบการบรรยายจะมีการเชิญผู้นำคนสำคัญมาให้ความรู้เกี่ยวกับมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย และลงลึกในรายละเอียดของมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแต่ละมาตรฐาน เป็นต้น

**ด้านการปฏิบัติจริง** มีการประสานความร่วมมือไปยังกระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ (พม.) เพื่อพัฒนาฐานข้อมูลและมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานภายใต้สังกัด พม. จำนวนกว่า ๕๐,๐๐๐ แห่ง ตามตัวชี้วัดของมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย มีการประสานไปยังกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น

เพื่อสร้างความร่วมมือ ความเป็นหุ้นส่วนในการขับเคลื่อนมาตรฐานฯ สู่การปฏิบัติ รวมถึงการพัฒนาโลก ความร่วมมือ การจัดประชุม การเข้าร่วมการประชุม การไปเป็นวิทยากรบรรยายให้ความรู้ ติดตามลงพื้นที่ร่วมกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ถึงสภาพจริงของการนำมาตราฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยสู่การปฏิบัติ

**ด้านการสร้างความเป็นปึกแผ่น** ด้วยกลไกของอนุกรรมการพัฒนาปฐมวัยจังหวัด ซึ่งประกอบด้วย อนุกรรมการ จำนวน ๓ คณะ คือ (๑) อนุกรรมการประสานส่งเสริมการพัฒนาปฐมวัย (๒) อนุกรรมการปฐมวัย ระดับจังหวัด และ (๓) อนุกรรมการปฐมวัยของกรุงเทพมหานคร เพื่อขับเคลื่อนและนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้เป็น รูปธรรมต่อไป

#### ๔.๑.๓ กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐

กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ มีการขับเคลื่อนมาตั้งแต่ปี ๒๕๕๗ ด้วยกลไกสำคัญ คือ คณะกรรมการ ที่ปรึกษาการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติและคณะทำงานขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ และมีการปรับไปสู่คณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติในปี ๒๕๕๙ โดยการปรับกลไกดังกล่าวมีจุดมุ่งหมายให้ การดำเนินงานมีความชัดเจน การนำกรอบคุณวุฒิไปสู่การปฏิบัติมีความเป็นระบบมากยิ่งขึ้น รวมทั้งมีการทบทวน และพิจารณาปรับระดับของกรอบคุณวุฒิแห่งชาติจาก ๙ ระดับ เป็น ๘ ระดับ เพื่อให้สอดคล้องกับแนวทาง การผลิตและพัฒนากำลังคนของภาคอุตสาหกรรมที่สำคัญของประเทศ และสอดคล้องกับกรอบคุณวุฒิอ้างอิง อาเซียน (ASEAN Qualifications Reference Framework: AQRF) ซึ่งประเทศไทยเป็นเพียง ๑ ใน ๔ ประเทศ ที่สามารถเชื่อมโยงและจัดทำกรอบคุณวุฒิอ้างอิงอาเซียนได้ประสบผลสำเร็จ และเมื่อพิจารณากระบวนการ/ แนวทาง/กลไก รวมถึงการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน พบตัวอย่าง กระบวนการ/แนวทาง/กลไก ดังนี้

**ด้านการแปลงนโยบาย** มีการจัดทำแผนขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕ ซึ่งคณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๓ เพื่อเป็นแผนให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำกรอบ คุณวุฒิแห่งชาติลงสู่การปฏิบัติบนพื้นฐานของความเข้าใจและเห็นความสำคัญร่วมกันในการผลิตและพัฒนา กำลังคนให้เพียงพอ มีสมรรถนะที่จำเป็นตรงตามความต้องการของภาคประกอบการ และสามารถยกระดับ ชีตความสามารถในการแข่งขันของประเทศ โดยแผนขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิได้กำหนด ๕ กลยุทธ์สำคัญในการนำ นโยบายสู่การปฏิบัติ ได้แก่ (๑) เร่งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์การนำกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ สู่การปฏิบัติ (๒) จัดทำต้นแบบการผลิตและพัฒนากำลังคนตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (๓) เสริมสร้างความร่วมมือ และความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (๔) เชื่อมโยง คุณวุฒิในสาขาอาชีพที่จำเป็นสำหรับการพัฒนากำลังคนของประเทศไทยกับประเทศอาเซียนและระดับสากล และ (๕) จัดทำ ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ

**ด้านการสร้างการยอมรับ** มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ซึ่งมีรองนายกรัฐมนตรี (ที่กำกับดูแลงานคุณวุฒิการศึกษา/งานคุณวุฒิวิชาชีพ) เป็นประธานกรรมการ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เป็นรองประธานกรรมการฯ มีกรรมการอีกจำนวน ๓๑ คน มีเลขาธิการสภาการศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ และมีอำนาจหน้าที่ ได้แก่ (๑) กำหนดนโยบายและกลยุทธ์การขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติเพื่อผลักดันให้

องค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดการศึกษาและฝึกอบรมที่สอดคล้องกับมาตรฐานอาชีพ มาตรฐานฝีมือแรงงาน (๒) เร่งรัดส่งเสริมการพัฒนามาตรฐานอาชีพ มาตรฐานฝีมือแรงงานที่สนับสนุนการยกระดับคุณภาพการศึกษา (๓) ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานอาชีพ มาตรฐานฝีมือแรงงาน (๔) ส่งเสริมระบบการสะสมและเทียบโอนผลการเรียนรู้ของบุคคลจากประสบการณ์ เพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิและระดับความสามารถด้วยกลไกของสถาบันการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (๕) จัดให้มีฐานข้อมูลหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ เพื่อการประชาสัมพันธ์และเชื่อมโยงกับนานาชาติ (๖) กำหนดมาตรการเชื่อมโยงกรอบคุณวุฒิแห่งชาติกับกรอบคุณวุฒิอ้างอิงอาเซียนและระดับสากล และ (๗) กำกับติดตาม รายงานความก้าวหน้าการดำเนินงาน และแต่งตั้งอนุกรรมการ/คณะทำงานตามที่เห็นสมควร รวมถึงมีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการภายใต้ชื่อ จำนวน ๔ คณะ ได้แก่ (๑) คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ (๒) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบการเทียบโอนผลการเรียนรู้และประสบการณ์ (๓) คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบเครือข่ายฐานข้อมูล และ (๔) คณะอนุกรรมการบริหารและกำกับติดตามการพัฒนากำลังคนในสาขาอาชีพที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ

การกำหนดบทบาทและภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานตามกรอบคุณวุฒิทั้งองค์กร ด้านการศึกษา สถานศึกษาและองค์กรฝึกอบรม องค์กรด้านมาตรฐานอาชีพ รวมถึงองค์กรกลาง ดังนี้

- องค์กรด้านการศึกษา มีหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรที่สอดคล้องกับกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ปรับหลักสูตรเดิม/พัฒนาหลักสูตรใหม่ ลงทะเบียนหลักสูตรตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการดังกล่าว อาทิ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น

- สถานศึกษาและองค์กรฝึกอบรม เป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาและฝึกอบรมภายใต้การกำกับดูแลของ องค์กรด้านการศึกษา มีหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับมาตรฐานอาชีพ ร่วมมือกับสถานประกอบการในการจัดการเรียนการสอน วัดและประเมินผลผู้เรียนตามสภาพจริง และองค์กรด้านมาตรฐานอาชีพ มีหน้าที่ในการจัดทำ ปรับปรุง พัฒนามาตรฐานอาชีพให้สอดคล้องกับความต้องการของประเทศและสากล สนับสนุนให้องค์กรด้านศึกษานำมาตรฐานอาชีพไปพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน พัฒนาระบบทดสอบเพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ และยกระดับมาตรฐานอาชีพ โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบการดำเนินงานดังกล่าว อาทิ กระทรวงแรงงาน ทำหน้าที่จัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงาน สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์กรมหาชน) ทำหน้าที่จัดทำคุณวุฒิวิชาชีพและมาตรฐานอาชีพ กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ทำหน้าที่จัดทำกรอบสมรรถนะอาเซียนด้านการท่องเที่ยว และองค์กร/สภาวิชาชีพ กลุ่มอาชีพ/สถานประกอบการ ทำหน้าที่จัดทำมาตรฐานอาชีพเฉพาะ

- องค์กรกลาง ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางบริหารและจัดการให้มีการเชื่อมโยงระหว่างคุณวุฒิการศึกษา กับมาตรฐานอาชีพอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งประสานการดำเนินงานในระดับชาติและสร้างเครือข่ายในระดับนานาชาติ เพื่อสร้างความเป็นเอกภาพระบบคุณวุฒิของประเทศ มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนานโยบายและ

แผนการดำเนินงาน จัดทำเกณฑ์มาตรฐาน และให้การรับรองหลักสูตรที่สอดคล้องกับกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งระดับหลักสูตรและระดับสถาบัน พัฒนาระบบการเทียบเคียง จัดระบบและพัฒนามาตรฐานข้อมูลระบบคุณวุฒิที่สอดคล้องกับกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ติดตาม ประเมินผล และส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งของประเทศและสังคมโลก พัฒนาระบบการเทียบเคียงกรอบคุณวุฒิแห่งชาติกับกรอบคุณวุฒิอ้างอิงอาเซียนและสากล ตลอดจนประชาสัมพันธ์ สร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับทุกภาคส่วนในสังคม และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดให้การเร่งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์การนำกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ เป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญของการนำกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ (กลยุทธ์ที่ ๑) โดยมีเป้าหมายให้นักเรียน นักศึกษา ผู้ปกครอง กำลังแรงงาน และหน่วยงานทุกภาคส่วนตระหนักถึงประโยชน์และคุณค่าของความเชื่อมโยงระหว่างคุณวุฒิการศึกษากับมาตรฐานอาชีพ ด้วยแนวทางการดำเนินงาน อาทิ การจัดทำสื่อประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ การรับฟังความคิดเห็น การจัดประชุมสร้างและเผยแพร่ต้นฉบับหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน เป็นต้น และมีการกำหนดให้การเร่งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบคุณวุฒิเป็นบทบาทหน้าที่หลักของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ตลอดจนภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้อง

การจัดตั้ง “สำนักกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (สกข.)” ตามคำสั่งสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาที่ ๒๓๓/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๖๕ เพื่อเป็นหน่วยงานกลางในการดำเนินงานตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ มีอำนาจหน้าที่ในการศึกษา และจัดทำนโยบายและกลยุทธ์การขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ กำกับ ติดตาม ผลการดำเนินงาน ยุทธศาสตร์ และแผนที่เกี่ยวข้องกับการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ พัฒนากฎหมาย กฎ ระเบียบ และหลักเกณฑ์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ รวมถึงปฏิบัติงานร่วมกับ หรือ สนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

**ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล** มีการกำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผล การขับเคลื่อนแผนขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕ ได้แก่ (๑) แต่งตั้ง คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนและติดตามประเมินผลภายใต้คณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ โดยมีผู้แทนจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชน (๒) จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โครงการ ผู้รับผิดชอบ ดำเนินโครงการและงบประมาณรายปี (๓) พัฒนากลไกในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ (๔) จัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และติดตามผลการดำเนินการตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ และ (๕) ดำเนินการติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนและรายงานต่อคณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติทุก ๖ เดือน

**ด้านการระดมพลัง** มีการควบ ๓ เส้าหลักเพื่อสานกลไกคุณวุฒิแห่งชาติ ซึ่งประกอบด้วย กระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงแรงงาน สำนักงานรัฐมนตรี และใช้สโลแกน “ทีมประเทศไทย” ซึ่งหมายถึงหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภาครัฐและเอกชนที่ร่วมขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ



**ด้านการปฏิบัติจริง** มีการกำหนดการจัดทำต้นแบบการผลิตและพัฒนากำลังคนตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ เป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญของแผนขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติฯ (กลยุทธ์ที่ ๒) โดยมีเป้าหมายในการจัดทำต้นแบบการผลิตและพัฒนากำลังคนที่เชื่อมโยงระหว่างคุณวุฒิการศึกษาและมาตรฐานอาชีพที่สอดคล้องกับความต้องการของภาคประกอบการ ด้วยแนวทางการดำเนินงาน อาทิ กำหนดให้มีต้นแบบใน ๗ สาขาอาชีพ จัดให้มืองค์ประกอบการพัฒนาต้นแบบการผลิตและพัฒนากำลังคน ส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้อง ทั้ง ๖ ภาคนำต้นแบบไปดำเนินการ การจัดทำฐานข้อมูลยึดโยงกับมาตรฐานอาชีพต้นแบบใน ๗ สาขาอาชีพ รวมถึงมีการกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการหลัก ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา (สอศ.) กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) กระทรวงแรงงาน (รง.) สถาบันคุณวุฒิวิชาชีพ (องค์การมหาชน) หรือ สคช. คณะอนุกรรมการบริหารและกำกับติดตามการพัฒนาคนในสาขาอาชีพที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วน และคณะอนุกรรมการพัฒนาระบบเครือข่ายฐานข้อมูล

การทดลองนำร่องการผลิตและพัฒนากำลังคนตามแผนปฏิบัติการฯ โดยมีการพัฒนาหลักสูตรนำร่องการเรียนการสอนระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ของสถานศึกษา ๗ แห่ง ใน ๗ สาขาอาชีพ ได้แก่ (๑) สาขาอาชีพโลจิสติกส์โครงสร้างพื้นฐาน (๒) สาขาอาชีพโลจิสติกส์และซัพพลายเชน (๓) สาขาอาชีพหุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ (๔) สาขาอาชีพเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารและดิจิทัลคอนเทนต์ (๕) สาขาอาชีพอาหารและเกษตร (๖) สาขาอาชีพปิโตรเคมี เคมีภัณฑ์ พลังงาน และพลังงานทดแทน และ (๗) สาขาอาชีพแม่พิมพ์ รวมถึงมีการดำเนินการผลิตและพัฒนากำลังคนตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ด้วยเครื่องมือ/แนวทางต่าง ๆ ได้แก่ การเชื่อมโยงมาตรฐานอาชีพกับระดับคุณวุฒิการศึกษาและการฝึกอบรม การจัดทำหลักสูตรและการเรียนรู้สู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ การกำหนดรูปแบบและแนวทางปฏิบัติการเทียบโอนประสบการณ์การ UpSkills และ ReSkills แนวทางการพัฒนาครูและครูฝึก ในสถานประกอบการ รูปแบบการวัดผล ประเมินผลสมรรถนะผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพ การเชื่อมโยงกับมาตรฐานสากล เป็นต้น

การสร้างความชัดเจนและกำหนดแนวทางที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิสู่การปฏิบัติ อาทิ การจัดทำเกณฑ์และขั้นตอนการขึ้นทะเบียนหลักสูตรตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ การพัฒนาระบบการขึ้นทะเบียนและรับรองหลักสูตรตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติในรูปแบบดิจิทัลแพลตฟอร์ม การพัฒนาระบบแพลตฟอร์มอัจฉริยะ หรือ EWE (E-Workforce Ecosystem) เพื่อบริหารจัดการข้อมูลด้านกำลังคนและพัฒนาสมรรถนะด้วยการเรียนรู้ตลอดชีวิตของประเทศไทย การจัดทำคู่มือการพัฒนาหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานอาชีพตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ การจัดทำระบบฐานข้อมูลหลักสูตรที่ยึดโยงกับมาตรฐานอาชีพตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติของ ๗ สาขาอาชีพ เป็นต้น

**ด้านการสร้างความเป็นปึกแผ่น** มีการกำหนดกลยุทธ์ภายใต้แผนขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิฯ เพื่อให้การดำเนินการตามกรอบคุณวุฒิคงอยู่และเกิดความต่อเนื่องในกลยุทธ์ที่ ๓ - ๕ โดยในกลยุทธ์ที่ ๓ มีเป้าหมายให้หน่วยงานทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมีการผนึกกำลังกันอย่างเข้มแข็งในการดำเนินการตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ด้วยแนวทางการดำเนินงาน อาทิ การประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน การปรับบทบาทหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับการพัฒนากำลังคนตามกรอบคุณวุฒิ และกำหนดให้สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา



(สกศ.) คณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ และ คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบเครือข่ายฐานข้อมูล เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ ๔ มีเป้าหมายในการเชื่อมโยงคุณวุฒิกับประเทศอาเซียนและระดับสากลในสาขาอาชีพที่จำเป็นสำหรับประเทศไทย ด้วยแนวทางการดำเนินงาน อาทิ การศึกษาความต้องการกำลังคนของประเทศเชื่อมโยงกับมาตรฐานอาเซียนและสากล การประสานเครือข่ายประเทศในอาเซียนและสากลที่มีความต้องการตรงกัน การเชื่อมโยงคุณวุฒิกับประเทศอาเซียนและสากล การนำร่องการเคลื่อนย้ายกำลังคนในสาขาอาชีพที่เชื่อมโยงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว การติดตามประเมินผลการนำร่อง ถอดบทเรียน และเตรียมผลักดันสาขาอื่นต่อไป และ กำหนดให้ สกศ. สำนักงานกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (สกช.) คณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบเทียบโอนผลการเรียนรู้และประสบการณ์ตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ เป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบดำเนินการ

กลยุทธ์ที่ ๕ มีเป้าหมายในการจัดทำ ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติด้วยแนวทางการดำเนินงาน ได้แก่ การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการพัฒนา ปรับปรุง ทบทวน กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับคุณภาพการศึกษาและพัฒนาคุณภาพกำลังคนตามกรอบคุณวุฒิ การจัดทำข้อเสนอการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องต่อคณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ การผลักดันให้เกิดการปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกรอบคุณวุฒิแห่งชาติเป็นนโยบาย/กฎหมายระดับชาติ และกำหนดให้ สกศ. เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินการหลัก

สรุป ตัวอย่างกระบวนการ/แนวทาง/กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืนของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา รวมถึงการนำกระบวนการ/นวัตกรรมใหม่มาใช้ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติในระหว่างปี ๒๕๖๐ - ๒๕๖๕ ดังตารางที่ ๓

ตารางที่ ๓ สรุปตัวอย่างกระบวนการ/แนวทาง/กลไก การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

ประเด็นศึกษา	ตัวอย่าง กระบวนการ/แนวทาง/กลไก		
	มาตรฐานการศึกษาของชาติ	มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย	กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ
๑) การแปลงนโยบาย	<ul style="list-style-type: none"> <li>การวิเคราะห์ความสอดคล้องของมาตรฐานการศึกษาของชาติ กับ มาตรฐานการศึกษาแต่ละระดับและประเภทการศึกษา รวมถึงการศึกษาของพื้นที่และมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา</li> <li>การศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เพื่อพัฒนาแนวทางการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา ให้สอดคล้องกับกรอบมาตรฐานการศึกษาของชาติและมาตรฐานการศึกษาของหน่วยงานต้นสังกัด</li> <li>แผนขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ พ.ศ. ๒๕๖๖ – ๒๕๖๗</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เนื้อหาของนโยบาย : มีความชัดเจน มีการกำหนดนิยามเด็กปฐมวัย ความเชื่อมโยงของการพัฒนาเด็กปฐมวัยตามกฎหมาย ระเบียบ และแผน</li> <li>การจัดทำคู่มือมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ</li> <li>การระบุแนวทางการขับเคลื่อนฯ ไปสู่การปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน อาทิ ด้านการสร้างความรู้ ความเข้าใจ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการรายงานผลฯ เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>แผนขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕</li> </ul>
๒) การสร้างการยอมรับ	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการจัดทำนโยบาย : มีการรวบรวมข้อมูลทั้งจากปฐมภูมิ ทฤษฎีปฏิบัติเพื่อระดมความคิดเห็น ศึกษาค้นคว้าเป็นไปได้ สร้างเสียงสนับสนุนทางการเมือง เสียงสนับสนุนที่หลากหลายก่อนการประกาศเป็นมาตรฐานการศึกษาของชาติ</li> <li>เนื้อหาของนโยบาย : มีการระบุแนวทาง/แนวปฏิบัติในการนำมาตราฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติของหน่วยงานทั้งระดับนโยบายและสถานศึกษา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระบวนการจัดทำนโยบาย : บนฐานคิด “การพัฒนาเด็กปฐมวัยให้เติบโตสมวัย เกิดผลลัพธ์ในทางปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการร่วมกัน”</li> <li>เนื้อหาของนโยบาย : ระบุกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนในการขับเคลื่อนและดำเนินการ</li> <li>กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ อาทิ - การกำหนดบทบาทของ สกศ. เป็นฝ่ายเลขานุการฯ และมีบทบาทหลักในการกำกับติดตามให้การดำเนินงานฯ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ</li> <li>คณะอนุกรรมการภายใต้คณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ จำนวน ๔ คณะ ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ</li> <li>คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบการเทียบโอนผลการเรียนรู้และประสบการณ์</li> <li>คณะอนุกรรมการพัฒนาระบบเครือข่ายฐานข้อมูล</li> </ol> </li> </ul>

ประเด็นศึกษา	ตัวอย่าง กระบวนการ/แนวทาง/กลไก		
	มาตรฐานการศึกษาของชาติ	มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย	กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ อาทิ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ</li> <li>- จัดทำสื่อเผยแพร่สร้างความรู้ความเข้าใจในรูปแบบที่หลากหลาย</li> <li>- จัดตั้งคณะทำงานส่งเสริมการพัฒนาสื่อดิจิทัลเพื่อส่งเสริมการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ</li> <li>- การจัดสัมมนาวิชาการ การบรรยาย สร้างความเข้าใจใหม่</li> <li>- จัดกิจกรรมประกวดสื่อวีดิทัศน์ฯ เป็นต้น</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดตั้ง “สำนักนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย”</li> <li>- คณะกรรมการพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ หรือ ก.พ.ป. และคณะอนุกรรมการภายใต้คณะกรรมการพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ จำนวน ๓ คณะ</li> <li>- คณะอนุกรรมการภายใต้คณะกรรมการส่งเสริมการพัฒนาเด็กและเยาวชนแห่งชาติ (กดยช.) จำนวน ๒ คณะ และแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำมาตรฐานศูนย์เด็กเล็กแห่งชาติฉบับปรับปรุง รวม ๕ คณะ</li> <li>- การมอบคู่มือให้แก่กระทรวง/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และการจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์</li> <li>- การจัดประชุมวิชาการ</li> <li>- การสำรวจการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(๔) คณะอนุกรรมการบริหารและกำกับติดตามการพัฒนากำลังคนในสาขาอาชีพที่เป็นความจำเป็นเร่งด่วนตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ</li> <li>• กำหนดบทบาทและภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งด้านการศึกษา สถานศึกษาและองค์กรฝึกอบรม องค์กรด้านมาตรฐานอาชีพ องค์กรกลาง</li> <li>• เร่งสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญและประโยชน์การนำกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ (กลยุทธ์ที่ ๑) การดำเนินการ อาทิ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์สร้างความเข้าใจ</li> <li>- รับฟังความคิดเห็น</li> <li>- จัดประชุมสร้างความเข้าใจและเผยแพร่ประโยชน์ของการนำสู่การปฏิบัติ</li> </ul> </li> <li>• จัดตั้งสำนักกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (สกข.)</li> </ul>
<p>๓) การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปี ๒๕๖๒</li> <li>- ติดตาม ๓ ประเด็น ได้แก่               <ul style="list-style-type: none"> <li>(๑) การรับทราบข้อมูลและความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปี ๒๕๖๒ กระบวนการติดตาม ได้แก่               <ul style="list-style-type: none"> <li>(๑) วางแผนติดตาม</li> <li>(๒) ออกแบบและสร้างเครื่องมือเพื่อติดตาม</li> <li>(๓) ส่งแบบสำรวจฯ สถานพัฒนาเด็กปฐมวัยทั่วประเทศ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดแนวทางการติดตามและประเมินผล การขับเคลื่อนแผนขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ พ.ศ. ๒๕๖๒ – ๒๕๖๕ ได้แก่               <ul style="list-style-type: none"> <li>(๑) คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนและติดตาม ประเมินผล</li> </ul> </li> </ul>

ประเด็นศึกษา	ตัวอย่าง กระบวนการ/แนวทาง/กลไก		
	มาตรฐานการศึกษาของชาติ	มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย	กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ
<p>(๒) การดำเนินงานเกี่ยวกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ</p> <p>(๓) บทบาทของหน่วยงานในการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ</p> <p><b>- กระบวนการติดตาม ๒ ส่วน ได้แก่</b></p> <p>(๑) ผ่านเวทีการประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ</p> <p>(๒) ติดตามประเมินการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ในงานสัมมนาวิชาการ ด้วยแบบสอบถามความคิดเห็น</p> <p><b>• ปี ๒๕๖๓</b></p> <p><b>- ติดตาม ๕ ประเด็น</b> ผ่านการประชุมหรือการขอความอนุเคราะห์หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรายงานตามแบบฟอร์ม การจัดประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนฯ ประเด็นติดตาม ได้แก่</p> <p>(๑) การชี้แจงแนวทางการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและการติดตามผลการดำเนินงาน</p> <p>(๒) การดำเนินงานด้านมาตรฐานการศึกษาและการประกันคุณภาพการศึกษา</p>	<p>(๔) จัดทำหนังสือแจ้งหน่วยงานต้นสังกัดเพื่อรายงานผลการดำเนินงาน</p> <p>(๕) วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนรายงาน</p> <p>(๖) การจัดประชุมหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณารายงานผลการติดตาม</p> <p>(๗) รายงานผลการติดตามฯ ต่อคณะกรรมการนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย</p> <p><b>• ปี ๒๕๖๓ - ๒๕๖๖</b> มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ๓ ส่วน ได้แก่</p> <p>(๑) การลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์</p> <p>(๒) การสำรวจการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยฯ ด้วยแบบสำรวจ</p> <p>(๓) การจัดเวทีการประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <p><b>• ปี ๒๕๖๔ - ๒๕๖๕</b></p> <p>- ติดตามความก้าวหน้า ถอดบทเรียนการดำเนินงานของสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่มีการปฏิบัติที่ดี จำนวน ๙ แห่ง</p>	<p>(๒) จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ</p> <p>(๓) พัฒนากลไกกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติอย่างเป็นระบบ</p> <p>(๔) จัดทำระบบฐานข้อมูล เพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และติดตามผลการดำเนินการตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ</p> <p>(๕) ดำเนินการติดตามประเมินผลการขับเคลื่อนและรายงานต่อคณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติทุก ๖ เดือน</p>	

ประเด็นศึกษา	ตัวอย่าง กระบวนการ/แนวทาง/กลไก		
	มาตรฐานการศึกษาของชาติ	มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย	กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ
	<p>(๓) การดำเนินงานด้านหลักสูตร การศึกษาในแต่ละระดับและประเภท การศึกษา</p> <p>(๔) การประเมินผลการจัดการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ</p> <p>(๕) การประชาสัมพันธ์สร้างความ เข้าใจ</p> <p>• ปี ๒๕๖๔ แต่งตั้งคณะบรรณาธิการกิจ ซึ่งมาจาก ๑๓ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีการติดตามใน ๔ ประเด็น ได้แก่</p> <p>(๑) การดำเนินงานด้านมาตรฐาน การศึกษา และการประกันคุณภาพ การศึกษา</p> <p>(๒) การจัดทำหลักสูตรการศึกษาแต่ละ ระดับและประเภทการศึกษา</p> <p>(๓) การส่งเสริม กำกับดูแล การ ตรวจสอบ การประเมินผล</p> <p>(๔) กำกับ ติดตาม ประเมินผล เป็น ระยะอย่างต่อเนื่อง</p> <p>• ปี ๒๕๖๕ รวบรวมผลการขับเคลื่อน มาตรฐานการศึกษาฯ สู่การปฏิบัติจาก ๑๖ หน่วยงาน ใน ๖ ประเด็น ได้แก่</p> <p>(๑) มาตรฐานการศึกษาและการ ประกันคุณภาพการศึกษา</p>		



ประเด็นศึกษา	ตัวอย่าง กระบวนการ/แนวทาง/กลไก		
	มาตรฐานการศึกษาของชาติ	มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย	กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ
	<p>(๒) หลักสูตรการศึกษาในแต่ละระดับ และประเภทการศึกษา</p> <p>(๓) การส่งเสริม กำกับดูแล การตรวจสอบประเมินผล</p> <p>(๔) การกำกับติดตามประเมินผลการจัดการศึกษาเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง</p> <p>(๕) การประชาสัมพันธ์สร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง ชัดเจน แก่ประชาชน เกี่ยวกับผลลัพธ์ของการดำเนินการและประโยชน์ที่จะได้รับ</p> <p>(๖) การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา/หลักสูตรพัฒนาครูที่ตอบโจทย์การสร้างผู้เรียนให้เกิดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ</p> <p>• ตัวอย่างเครื่องมือ (ปี ๒๕๖๒ - ๒๕๖๕) อาทิ การประชุมฯ การแจ้งเวียน การแต่งตั้งบรรณาธิการกิจ เป็นต้น</p>		
๔) การระดมพลัง	<p>• ตัวอย่างกิจกรรม อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดสัมมนาวิชาการ การบรรยาย</li> <li>- การสร้างเสียงสนับสนุนผ่านผู้นำคนสำคัญ</li> <li>- การสร้างการรับรู้แก่กลุ่มคนที่หลากหลายในสังคมทั้งนักวิชาการ องค์กร เอกชน และสื่อมวลชน เป็นต้น</li> </ul>	<p>• ตัวอย่างเครื่องมือ อาทิ การประชาสัมพันธ์ เพื่อแสวงหาความร่วมมือ การสัมมนา วิชาการและการบรรยายจากผู้นำคนสำคัญ เป็นต้น</p>	<p>• ควบ ๓ เสาหลัก และใช้สโลแกน “ทีมประเทศไทย”</p>

ประเด็นศึกษา	ตัวอย่าง กระบวนการ/แนวทาง/กลไก		
	มาตรฐานการศึกษาของชาติ	มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย	กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างหลากหลายจากทุกภาคส่วนทั้งกลุ่มเป้าหมาย และวิธีการมีส่วนร่วม</li> <li>- การสร้างความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการขึ้นระหว่างผู้ปฏิบัติงานทุกระดับทั้งความสัมพันธ์ในแนวตั้งและแนวนอน</li> <li>- พัฒนาการสื่อสารแบบเปิด</li> <li>- สนับสนุนทุนแก่สถานศึกษาเป็นต้น</li> </ul>		
๕) การปฏิบัติจริง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เนื้อหาของนโยบาย : มีการระบุแนวทางการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาและความถนัดของผู้เรียนทั้งระดับสถานศึกษา การประเมินระดับชั้นเรียน การประเมินระดับโรงเรียน/เขตพื้นที่ การประเมินระดับชาติ</li> <li>• ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรรูปแบบหลักสูตรฐานสมรรถนะ</li> <li>• ส่งเสริมการจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาเพื่อนำไปสู่กรอบผลลัพธ์ที่พึงประสงค์</li> <li>• ส่งเสริมให้มีการปรับปรุงแนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาฯ และจัดทำมาตรฐานของสถานศึกษาที่สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ</li> <li>• กิจกรรมอื่น ๆ อาทิ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประสานความร่วมมือไปยัง พม. เพื่อพัฒนาฐานข้อมูล</li> <li>• ตัวอย่างเครื่องมือ อาทิ การจัดประชุม การเข้าร่วมการประชุม การไปเป็นวิทยากร บรรยายให้ความรู้ ติดตามลงพื้นที่ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้ถึงสภาพจริงของการนำมาตราฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยสู่การปฏิบัติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดทำต้นแบบการผลิตและพัฒนากำลังคนตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (กลยุทธ์ที่ ๒) การดำเนินการ อาทิ             <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) กำหนดให้มีต้นแบบใน ๗ สาขาอาชีพ</li> <li>(๒) มีองค์ประกอบการพัฒนาต้นแบบการผลิตและพัฒนากำลังคน</li> <li>(๓) ส่งเสริมสนับสนุนหน่วยงานและผู้เกี่ยวข้องทั้ง ๖ ภาคนำต้นแบบไปดำเนินการ</li> <li>(๔) จัดทำฐานข้อมูลยึดโยงกับมาตรฐานอาชีพต้นแบบใน ๗ สาขาอาชีพ</li> </ol> </li> <li>• ทดลองนำร่องการผลิตและพัฒนากำลังคนตามแผนปฏิบัติการฯ พัฒนาหลักสูตรนำร่องการเรียนการสอนระดับ ปวช. ปวส. ของสถานศึกษา ๗ แห่ง ใน ๗ สาขาอาชีพ</li> <li>• เชื่อมโยงมาตรฐานอาชีพกับระดับคุณวุฒิการศึกษาและการฝึกอบรม</li> </ul>

ประเด็นศึกษา	ตัวอย่าง กระบวนการ/แนวทาง/กลไก		
	มาตรฐานการศึกษาของชาติ	มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย	กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ
	<p>- การจัดกิจกรรมต้นแบบการพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมครูอาจารย์ฯ</p> <p>- การขยายผลต้นแบบกิจกรรม ชุดความรู้ หรือ ชุดสื่อการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพด้านพลเมืองดิจิทัลฯ เป็นต้น</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดทำหลักสูตรและการเรียนรู้สู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ</li> <li>• กำหนดรูปแบบและแนวทางปฏิบัติการ เทียบโอนประสบการณ์การ Up Skills และ Re Skills</li> <li>• พัฒนาแนวทางการพัฒนาครูและครูฝึกในสถานประกอบการ</li> <li>• สร้างความชัดเจนและแนวทางที่เป็นมาตรฐานเดียวกันในการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ อาทิ             <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) จัดทำเกณฑ์และขั้นตอนการขึ้นทะเบียนหลักสูตรตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ</li> <li>(๒) การพัฒนาระบบการขึ้นทะเบียนและรับรองหลักสูตรตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติในรูปแบบดิจิทัลแพลตฟอร์ม</li> <li>(๓) การพัฒนาระบบแพลตฟอร์มอัจฉริยะ หรือ EWE (E-Workforce Ecosystem)</li> <li>(๔) การจัดทำคู่มือการพัฒนาหลักสูตรที่เชื่อมโยงกับมาตรฐานอาชีพตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ</li> <li>(๕) การจัดทำระบบฐานข้อมูลหลักสูตรที่ยึดโยงกับมาตรฐานอาชีพตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติของ ๗ สาขาอาชีพ</li> </ol> </li> </ul>

ประเด็นศึกษา	ตัวอย่าง กระบวนการ/แนวทาง/กลไก		
	มาตรฐานการศึกษาของชาติ	มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย	กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ
<p>๖) การสร้างความเป็น ปึกแผ่น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ส่งเสริมให้หน่วยงานกำหนดนโยบายบูรณาการมาตรฐานการศึกษาของชาติในแผนพัฒนา ยุทธศาสตร์ การพัฒนาการศึกษา</li> <li>• ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาดำเนินการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของแต่ละระดับ</li> <li>• ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาผู้เรียนฯ</li> <li>• การพัฒนาและปรับปรุงระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการพัฒนาผู้เรียนฯ</li> <li>• ศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องในประเด็นต่าง ๆ อาทิ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาครูด้วยชุมชนแห่งการเรียนรู้</li> <li>- แนวทางการจัดทำระบบการประกันคุณภาพการศึกษาฯ</li> <li>- แนวปฏิบัติที่ดีในการจัดทำมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาฯ</li> <li>- การวิจัยปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ การถอดบทเรียนกระบวนการจัดการเรียนรู้</li> <li>- การวิจัยรูปแบบการวัดและประเมิน การเรียนรู้ฯ</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• อนุกรรมการพัฒนาปฐมวัยจังหวัด ซึ่งประกอบด้วยอนุกรรมการ จำนวน ๓ คณะ คือ               <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) อนุกรรมการประสานส่งเสริมการพัฒนาปฐมวัย</li> <li>(๒) อนุกรรมการปฐมวัยระดับจังหวัด</li> <li>(๓) อนุกรรมการปฐมวัยของกรุงเทพมหานคร</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เสริมสร้างความร่วมมือและความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานตามกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (กลยุทธ์ที่ ๓) การดำเนินการ อาทิ               <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) สร้างความเข้าใจและความตระหนักแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>(๒) สร้างความชัดเจนในรายละเอียดการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิ</li> <li>(๓) จัดทำคู่มือการดำเนินงาน</li> <li>(๔) ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน</li> <li>(๕) ปรับบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้อง</li> </ol> </li> <li>• เชื่อมโยงคุณวุฒิในสาขาอาชีพที่จำเป็นสำหรับการพัฒนากำลังคนของประเทศไทยกับประเทศอาเซียนและระดับสากล (กลยุทธ์ที่ ๔) การดำเนินการ อาทิ               <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) ศึกษาความต้องการกำลังคนของประเทศ</li> <li>(๒) ประสานเครือข่ายในประเทศอาเซียนและสากล</li> <li>(๓) มีคณะทำงานเทียบเคียงและทำรายงานเพื่อใช้ดำเนินการ</li> <li>(๔) เชื่อมโยงคุณวุฒิกับประเทศอาเซียนและสากล</li> </ol> </li> </ul>

ประเด็นศึกษา	ตัวอย่าง กระบวนการ/แนวทาง/กลไก	
	มาตรฐานการศึกษาของชาติ	มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิจัยติดตามและประเมินคุณลักษณะผู้เรียนฯ</li> <li>- การวิจัยและพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษาฯ</li> <li>- การวิจัยศึกษากระบวนการและผลการใช้หลักสูตรฐานสมรรถนะฯ</li> <li>- การศึกษาการจัดการกระบวนการเรียนรู้เชิงรุกฐานสมรรถนะฯ</li> <li>- การพัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงบูรณาการฯ</li> </ul>	<p>(๕) นำร่องการเคลื่อนย้ายกำลังคนในสาขาอาชีพที่เชื่อมโยงคุณวุฒิเรียบร้อยแล้ว</p> <p>(๖) ติดตามและประเมินผลการนำร่องถอดบทเรียน และเตรียมผลักดันสาขาอื่นต่อไป</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดทำ ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ (กลยุทธ์ที่ ๕) การดำเนินการ อาทิ               <ul style="list-style-type: none"> <li>(๑) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการพัฒนาปรับปรุง ทบทวน กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง</li> <li>(๒) จัดทำข้อเสนอการปรับปรุง ทบทวน กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง</li> <li>(๓) ผลักดันให้เกิดการปรับปรุง ทบทวน กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะกรอบคุณวุฒิแห่งชาติเป็นนโยบาย/กฎหมายระดับชาติ</li> </ul> </li> </ul>



## ๔.๒ จัดทำต้นแบบและข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

จากการศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ ๔.๒ ซึ่งประกอบด้วย ๑) มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ๒) มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๒ และ ๓) กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ พบตัวอย่างกระบวนการ/แนวทาง/กลไกการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ รวมถึงการนำกระบวนการ/นวัตกรรมใหม่มาใช้ในการแปลงนโยบาย การสร้างการยอมรับ การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล การระดมพลัง การปฏิบัติจริง และการสร้างความเป็นปึกแผ่น ดังนี้

### ๔.๒.๑ กระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

๑) **ด้านการแปลงนโยบาย** มีการเตรียมการตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำนโยบายเพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน อาทิ เนื้อหาของนโยบายมีการระบุทั้งด้านนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ความเชื่อมโยงของนโยบายกับกฎหมายระเบียบ และแผนในระดับต่าง ๆ เป็นต้น สำหรับตัวอย่างกระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ อาทิ

- การวิเคราะห์ความสอดคล้องและเชื่อมโยงของนโยบายใหม่กับนโยบายที่มีอยู่เดิม
- การวิเคราะห์บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ การระบุแนวทาง

ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน อาทิ ด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการติดตามและรายงานผลการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ รวมถึงแนวทางในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติทั้งระดับนโยบายและสถานศึกษา เป็นต้น

- การจัดทำแผนขับเคลื่อนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติในลักษณะรายปี ๓ ปี หรือ ๕ ปี
- การจัดทำคู่มือการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
- การศึกษาวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการแปลงนโยบาย อาทิ แนวทางการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

การศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาแนวทางการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายที่มีอยู่เดิม

๒) **ด้านการสร้างการยอมรับ** เช่นเดียวกับด้านการแปลงนโยบาย คือ มีการสร้างการยอมรับตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำนโยบาย อาทิ “นโยบายจะเกิดผลลัพธ์ในทางปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการร่วมกัน” มีการระดมกลุ่มเป้าหมาย/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้หน่วยงาน/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเตรียมบุคลากร บริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ที่พร้อมต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ก่อนการประกาศนโยบายมีการศึกษาความเป็นไปได้ การสร้างเสียงสนับสนุนทั้งจากผู้นำคนสำคัญ เสียงสนับสนุนทางการเมือง และเสียงสนับสนุนที่หลากหลาย โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งปฐมภูมิ ทูตัญญู รวมถึงการจัดเวทีเพื่อสร้างการยอมรับ เป็นต้น สำหรับตัวอย่างกระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ อาทิ

- การกำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนและติดตามการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และจัดตั้ง “สำนัก” ภายใน สกศ. ที่มีโครงสร้าง บทบาท และอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนในการขับเคลื่อนและนำนโยบายสู่การปฏิบัติ อาทิ สำนักนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย สำนักกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ เป็นต้น รวมถึงการกำหนดบทบาทและภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและครอบคลุม

- การแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ และขับเคลื่อนเฉพาะประเด็น อาทิ คณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติและคณะอนุกรรมการภายใต้คณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ จำนวน ๔ คณะ คณะทำงานขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ คณะกรรมการพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติและคณะอนุกรรมการภายใต้ จำนวน ๓ คณะ เป็นต้น
- การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างการยอมรับ อาทิ การจัดสัมมนา/ประชุมวิชาการ การจัดประชุม การบรรยายสร้างความเข้าใจใหม่ การประกวดสื่อวีดิทัศน์ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ การสำรวจการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นฐานออกแบบแนวทางขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การรับฟังความคิดเห็น

**๓) ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล** โดยกำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักในการติดตามการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และดำเนินการควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างประเด็นและเครื่องมือในการติดตาม อาทิ

๓.๑) ประเด็นการติดตาม ได้แก่ **ปีที่ ๑** ติดตามการรับทราบข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจ การดำเนินงานและบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง **ปีที่ ๒** ติดตามการชี้แจงแนวทางการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน **ปีที่ ๓** ติดตามการชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน การประชาสัมพันธ์ **ปีที่ ๔** ผลการดำเนินงาน การประชาสัมพันธ์ ประเด็นอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (เช่น การพัฒนาครู การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาครู เป็นต้น) **ปีที่ ๕** ผลการดำเนินงาน ผลกระทบจากนโยบาย การทบทวนและปรับปรุงนโยบาย

๓.๒) เครื่องมือในการติดตาม ได้แก่

- การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนและติดตาม การแต่งตั้งคณะทำงานซึ่งมีหน่วยงานระดับปฏิบัติเป็นองค์ประกอบ

- การจัดทำแผนปฏิบัติตามแผนขับเคลื่อน
- การพัฒนากลไกกำกับ ติดตาม ประเมินผล
- การจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อติดตามการดำเนินงาน
- การกำหนดปฏิทินการรายงานผลต่อ สกศ./คณะกรรมการ เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง
- การจัดทำหนังสือแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การแจ้งเวียน เพื่อติดตามการดำเนินงาน
- การจัดเวที การจัดประชุม
- การติดตามด้วยแบบสำรวจ แบบสอบถามความคิดเห็น
- การลงพื้นที่เพื่อศึกษาสภาพจริง การถอดบทเรียน การรวบรวมผลการขับเคลื่อนจากหน่วยงานที่

เกี่ยวข้อง

- การขอความอนุเคราะห์หน่วยงานรายงานตามแบบฟอร์มฯ
- การจัดประชุมคณะทำงานเพื่อติดตามการดำเนินงาน
- การประชุมหารือร่วมกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- การแต่งตั้งบรรณาธิการกิจเพื่อสรุปและรายงานผลการขับเคลื่อนนโยบาย

**๔) ด้านการระดมพลัง** ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ อาทิ

- การใช้สโลแกนเฉพาะ เช่น “ทีมประเทศไทย”
- การบรรยาย/สร้างเสียงสนับสนุนผ่านผู้นำคนสำคัญ
- การสร้างการรับรู้แก่กลุ่มคนที่หลากหลาย
- การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างหลากหลายทั้งกลุ่มเป้าหมายและวิธีการมีส่วนร่วม
- การประชาสัมพันธ์ การสัมมนาวิชาการ การบรรยาย
- การสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการทั้งแนวตั้งและแนวนอน
- การพัฒนาช่องทางการสื่อสารแบบเปิด
- การสนับสนุนทุนแก่หน่วยปฏิบัติ

**๕) ด้านการปฏิบัติจริง** มีการกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติระดับสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงบริบทและความถนัดของผู้เรียนเป็นสำคัญ สำหรับตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือในการปฏิบัติจริง อาทิ

- การเชื่อมโยงแนวปฏิบัติของนโยบายใหม่เข้ากับนโยบายที่มีอยู่เดิม
- การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับนโยบายที่ต้องการนำสู่การปฏิบัติ
- การจัดทำหลักสูตรและออกแบบการเรียนรู้ รวมถึงการปรับปรุงแนวทางการวัดประเมินผล

การประกันคุณภาพการศึกษาที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

- การจัดทำต้นแบบ การทดลองนำร่อง และการขยายผลต้นแบบ
- การพัฒนาฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
- การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมครูและอาจารย์ให้สามารถนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้

ประสบผลสำเร็จ

- การจัดประชุม เข้าร่วมประชุม การเป็นวิทยากรให้ความรู้ และร่วมลงพื้นที่กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- การสร้างความชัดเจนและแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น เกณฑ์และขั้นตอน คู่มือ ระบบ

ฐานข้อมูลหลักสูตร

**๖) ด้านการสร้างความเป็นปึกแผ่น** ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ อาทิ

- การบูรณาการนโยบายเข้ากับแผนพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา
- การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานระดับจังหวัดเพื่อขับเคลื่อนนโยบาย

สู่การปฏิบัติ

- การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายและการพัฒนาผู้เรียนทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับประเทศ อาเซียน และระดับสากล โดยมีการสร้างความเข้าและตระหนักแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสร้างความชัดเจนในรายละเอียดการขับเคลื่อน การจัดทำคู่มือ ประสานการใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมถึงการปรับบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

- การทดลองนำร่องนโยบาย ติดตาม ประเมินผล ถอดบทเรียน และขยายผลการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

- การให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

- การจัดทำ ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ อาทิ การแต่งตั้งคณะกรรมการ การจัดทำข้อเสนอการปรับปรุง ทบทวน กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง การผลักดันให้เกิดการปรับปรุง ทบทวน กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

- การศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่น ประเด็นการศึกษาวิจัย อาทิ การพัฒนาครู การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

จากข้างต้น สรุปตัวอย่างกระบวนการ/แนวทาง/กลไก และการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการแปลงนโยบาย การสร้างการยอมรับ การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล การระดมพลัง การปฏิบัติจริง และการสร้างความเป็นปึกแผ่น เพื่อจัดทำต้นแบบและข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ดังตารางที่ ๔

ตารางที่ ๔ สรุปตัวอย่างกระบวนการ/แนวทาง/กลไก/การนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

กระบวนการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนา กระบวนการ/นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ของ สกศ.
ก่อนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ฐานคิด</b>ของนโยบาย “นโยบายจะเกิดผลลัพธ์ในทางปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการร่วมกัน”</li> <li>• <b>การสร้างการยอมรับ</b>ต่อนโยบาย อาทิ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การศึกษาความเป็นไปได้</li> <li>- การสร้างเสียงสนับสนุนทั้งจากผู้นำคนสำคัญ เสียงสนับสนุนทางการเมือง เสียงสนับสนุนที่หลากหลาย</li> <li>- การรวบรวมข้อมูลทั้งจากปฐมภูมิ ทฤษฎี รวมถึงการจัดเวทีเพื่อสร้างการยอมรับ</li> </ul> </li> <li>• <b>การจัดทำเนื้อหา</b>ของนโยบายให้มีความชัดเจน อาทิ <ul style="list-style-type: none"> <li>- นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- กลุ่มเป้าหมาย/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> <li>- ความเชื่อมโยงของนโยบายกับกฎหมายระเบียบ และแผนในระดับต่าง ๆ</li> <li>- แนวทางการนำนโยบายสู่การปฏิบัติทั้งระดับนโยบายและสถานศึกษา</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินนโยบายด้วย<b>วงจรคุณภาพ หรือ PDCA (Plan-Do-Check-Act)</b></li> <li>• ดำเนินการตาม<b>ขั้นตอน</b>ของนโยบาย ได้แก่ <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) <b>ขั้นระบุปัญหา (Agenda Setting)</b></li> <li>(๒) <b>ขั้นกำหนดนโยบาย (Policy Formulation)</b></li> <li>(๓) <b>ขั้นตัดสินใจนโยบาย (Policy Decision)</b></li> <li>(๔) <b>ขั้นนำนโยบายไปปฏิบัติ (Policy Implementation)</b></li> <li>(๕) <b>ขั้นการประเมินผลนโยบาย (Policy Evaluation)</b></li> </ol> </li> <li>• <b>พิจารณา ๒ ปัจจัย</b> คือ <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) ความล้มเหลวในทางทฤษฎี หรือ “ผิดตั้งแต่ทำ”</li> <li>(๒) ความล้มเหลวในทางปฏิบัติ หรือ “ทำไม่ถูกวิธีจึงไม่ได้ผล”</li> </ol> </li> <li>• <b>ใช้นวัตกรรม TP Lab</b> ในการออกแบบนโยบาย</li> </ul>	<p><b>๑) ฐานคิด</b>ของนโยบาย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- อาศัยการมีส่วนร่วมจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>- แสวงหาและป้องกันความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากนำนโยบายสู่การปฏิบัติทั้งทางทฤษฎี “ผิดตั้งแต่ทำ” และปฏิบัติ “ทำไม่ถูกวิธีจึงไม่ได้ผล”</li> <li>- ให้ความสำคัญและดำเนินการตามวงจรคุณภาพ หรือ PDCA (Plan-Do-Check-Act)</li> </ul> <p><b>๒) สร้างการยอมรับ</b>ต่อนโยบาย ด้วยการประยุกต์ใช้ TP Lab ในการออกแบบนโยบาย ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) กำหนดขอบเขตและทำความเข้าใจปัญหา เครื่องมือ อาทิ deep social listening การสัมภาษณ์เชิงลึก การรับฟังสังคมมากขึ้น การสำรวจ keywords ทางออนไลน์ เป็นต้น</li> <li>(๒) ออกแบบและทดลองวิธีแก้ปัญหา อาทิ การทำ sandbox</li> </ol>



กระบวนการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนา กระบวนการ/นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ของ สกศ.
		<p>ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน ดังนี้</p> <p>(๑) กำหนดขอบเขตและทำความเข้าใจปัญหา เครื่องมือ อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- deep social listening</li> <li>- การสัมภาษณ์เชิงลึก</li> <li>- การรับฟังสังคมมากขึ้น</li> <li>- การสำรวจ keywords ทางออนไลน์</li> </ul> <p>(๒) ออกแบบและทดลองวิธีแก้ปัญหา อาทิ การทำ sandbox</p> <p>(๓) ส่งต่อวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดเป็นนโยบาย</p> <p>(๔) ติดตามและประเมินผลการใช้นโยบาย</p> <p><b>ดำเนินการใน ๓ เสาหลัก ได้แก่</b></p> <p>(๑) การทดลองเครื่องมือและกระบวนการ เพื่อการพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบาย หรือ Policy Innovation Exploration and Experimentation ตัวอย่างการดำเนินงาน อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การออกแบบนโยบายผ่านการรับฟังความคิดเห็น (Co-</li> </ul>	<p>(๓) ส่งต่อวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดเป็นนโยบาย</p> <p>(๔) ติดตามและประเมินผลการใช้นโยบาย</p> <p>และดำเนินการใน ๓ เสาหลัก ได้แก่</p> <p>(๑) การทดลองเครื่องมือและกระบวนการ เพื่อการพัฒนานวัตกรรมเชิงนโยบาย หรือ Policy Innovation Exploration and Experimentation</p> <p>(๒) การยกระดับขีดความสามารถของผู้จัดทำนโยบาย หรือ Capacity Building for Policy Innovation</p> <p>(๓) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายนวัตกรรมและนักกลยุทธ์ หรือ Learning Community of Innovators</p> <p><b>๓) จัดทำเนื้อหาของนโยบายให้มีความชัดเจน</b> อาทิ นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง กลุ่มเป้าหมาย/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเชื่อมโยงของนโยบายกับกฎหมาย ระเบียบ และแผนในระดับต่างๆ รวมถึงแนวทางการนำนโยบายสู่การปฏิบัติทั้งระดับนโยบายและสถานศึกษา เป็นต้น</p>

กระบวนการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนา กระบวนการ/นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ของ สกศ.
		<p>Designing an Empathetic Deliberative Policy Process)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การออกแบบนโยบายสำหรับเยาวชนโดยเยาวชน (Policy for Youth by Youth)</li> <li>- การใช้กระบวนการออกแบบเชิงระบบในกระบวนการสร้างนโยบายสาธารณะ (Systems and Portfolio Approach in Policy Making)</li> </ul> <p>(๒) การยกระดับขีดความสามารถของผู้จัดทำนโยบาย หรือ Capacity Building for Policy Innovation</p> <p>ตัวอย่างการดำเนินงาน เป็นการจัดอบรมต่าง ๆ อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อเรียนรู้และแลกเปลี่ยนกระบวนการและเครื่องมือใหม่ ๆ</li> <li>อาทิ การคาดการณ์และจับสัญญาณอนาคต (Training on Foresight and Horizon Scanning)</li> </ul>	

กระบวนการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนา กระบวนการ/นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ของ สกศ.
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การส่งต่อความรู้ด้านนวัตกรรม เชิงนโยบายแก่ภาคการศึกษา ( Innovation Sharing for Educators on Policy Innovation Tools)</li> <li>(๓) การสร้างและพัฒนาเครือข่าย นวัตกรรมและนักกลยุทธ์ หรือ Learning Community of Innovators ตัวอย่างการดำเนินงาน การจัด เสวนา อาทิ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การแลกเปลี่ยนเชิงนโยบาย (Policy Talk)</li> <li>- กิจกรรมผู้หญิงกับการออกแบบ นโยบายและความเท่าเทียมกัน ทางเพศในนโยบายสาธารณะ ( Women in Policy Making and Gender Equality in Public Policy)</li> </ul> </li> </ul>	
<p>๑) ด้านการแปลงนโยบาย การทำให้นโยบาย แผนงาน หรือ โครงการออกมาเป็นแนวปฏิบัติที่ ชัดเจน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การศึกษาวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการ แปลงนโยบาย</li> <li>• การวิเคราะห์ความสอดคล้องและเชื่อมโยง ของนโยบายใหม่กับนโยบายที่มีอยู่เดิม รวมถึง</li> </ul>	<p><b>สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• มีการทอนเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ ออกเป็นเป้าหมายย่อย และบูรณาการ เข้ากับแผนในระดับต่าง ๆ รวมถึงการ</li> </ul>	<p>๑) ศึกษาวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ การแปลงนโยบาย อาทิ แนวทางการนำ นโยบายสู่การปฏิบัติ การศึกษาวิจัยเชิง ปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาแนว</p>

กระบวนการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนา กระบวนการ/นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ของ สกศ.
	<p>บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งระดับ นโยบายและปฏิบัติ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การจัดทำแผนขับเคลื่อนการนำนโยบายสู่ การปฏิบัติ</li> <li>• การจัดทำคู่มือการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> </ul>	<p>จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับการ ขับเคลื่อนในแต่ละระดับ อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยุทธศาสตร์เชิงพื้นที่ระดับต่าง ๆ</li> <li>- แผนพัฒนากลุ่มจังหวัด</li> <li>- แผนพัฒนาจังหวัด</li> <li>- แผนพัฒนาท้องถิ่น</li> <li>- แผนรายปี</li> <li>- โครงการ/กิจกรรม</li> <li>- งบประมาณ</li> </ul> <p>• มีการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผู้มีส่วนได้ส่วน เสีย เพื่อจัดทำแผนของแต่ละหน่วยงาน แนวทางการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล การรายงานผลสัมฤทธิ์ รวมถึงผลจากการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</p>	<p>ทางการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่ สอดคล้องกับนโยบายที่มีอยู่เดิม เป็นต้น</p> <p>๒) วิเคราะห์ความสอดคล้องและ เชื่อมโยงของนโยบายใหม่กับนโยบายที่มี อยู่เดิม รวมถึงบทบาทของหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องทั้งระดับนโยบายและปฏิบัติ</p> <p>๓) ทอนเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ออกเป็น เป้าหมายย่อย และจัดทำแผนขับเคลื่อน การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</p> <p>๔) บูรณาการเป้าหมาย/ยุทธศาสตร์ การขับเคลื่อนเข้ากับแผนในระดับต่าง ๆ รวมทั้งจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้อง กับการขับเคลื่อนในแต่ละระดับ</p> <p>๕) จัดทำคู่มือการนำนโยบายสู่การ ปฏิบัติ</p>
<p>๒) ด้านการสร้างการยอมรับ การจัดการ หรือ จัดโครงสร้าง องค์กร การเตรียมบุคลากร การ บริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากร ต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการนำนโยบาย สู่การปฏิบัติ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักในการ ขับเคลื่อนและติดตามการนำนโยบายสู่การ ปฏิบัติ</li> <li>• การจัดตั้ง “สำนัก” ภายใต้ สกศ. เพื่อนำ นโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>• การแต่งตั้งคณะกรรมการคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> </ul>	<p><b>สำนักงานเลขาธิการองค์การรัฐมนตรี แห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาความร่วมมือกับ กระทรวงศึกษาธิการของแต่ละประเทศ การสร้างความร่วมมือ การเป็นหุ้นส่วน พันธมิตรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งทางตรง และทางอ้อม ด้วยกลไก อาทิ เวที หรือ พื้นที่ในการหารือด้านนโยบาย รวมถึง</li> </ul>	<p>๑) กำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักใน การขับเคลื่อนและติดตามการนำ นโยบายสู่การปฏิบัติ</p> <p>๒) จัดตั้ง “สำนัก” ภายใต้ สกศ. เพื่อนำ นโยบายสู่การปฏิบัติ</p> <p>๓) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เพื่อ ขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ</p>

กระบวนการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนา กระบวนการ/นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ของ สกศ.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการยอมรับ อาทิ               <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดสัมมนา/ประชุมวิชาการ การจัดประชุม การบรรยายสร้างความเข้าใจใหม่</li> <li>- การประกวดสื่อวีดิทัศน์</li> <li>- การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์</li> <li>- การสำรวจการดำเนินงานและออกแบบแนวทางขับเคลื่อน</li> <li>- การรับฟังความคิดเห็น</li> </ul> </li> </ul> <p>เป็นต้น</p>	<p>การให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนด้านวิชาการแก่ประเทศสมาชิกผ่านการฝึกอบรม การให้คำปรึกษาด้านการศึกษาวิจัย เป็นต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การวิเคราะห์บทบาทของตนเองและออกแบบแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม ได้แก่               <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) การเป็นเวที/พื้นที่สำหรับการหารือด้านนโยบายและความร่วมมือระดับภูมิภาค</li> <li>(๒) การวิจัยและพัฒนา</li> <li>(๓) พัฒนาร่วมมือและเครือข่าย บนทัศนคติที่ว่า</li> <li>(๔) การเผยแพร่ข่าวสารและข้อมูล</li> <li>(๕) การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</li> <li>(๖) การให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคและการให้คำปรึกษา</li> </ol> </li> </ul>	<p>๔) พัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ทั้งลักษณะความร่วมมือ การเป็นหุ้นส่วน หรือ การเป็นพันธมิตร ด้วยกลไก อาทิ เวที หรือ พื้นที่ในการหารือด้านนโยบาย รวมถึงให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนด้านวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ผ่านการฝึกอบรม การให้คำปรึกษาด้านการศึกษาวิจัย เป็นต้น</p> <p>๕) จัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการยอมรับ อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดสัมมนา/ประชุมวิชาการ การจัดประชุม การบรรยายสร้างความเข้าใจใหม่</li> <li>- การเป็นเวที/พื้นที่สำหรับการหารือด้านนโยบายและความร่วมมือระดับภูมิภาค หรือ ระดับประเทศ</li> <li>- การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์</li> <li>- การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</li> <li>- การให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคและการให้คำปรึกษาด้านการศึกษา</li> </ul>



กระบวนการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนา กระบวนการ/นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ของ สกศ.
<p>๓) ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล</p> <p>การกำกับและติดตามความก้าวหน้าของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงานโครงการที่วางไว้ รวมถึงประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย มีการใช้สารสนเทศจากการประเมิน เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานตามนโยบายให้บรรลุเป้าหมาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักในการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล รวมถึงรายงานผลการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>• <b>ประเด็นการติดตาม</b> อาทิ             <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) การรับทราบข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจ</li> <li>๒) การชี้แจงแนวทาง การดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน</li> <li>๓) บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>๔) การประชาสัมพันธ์</li> <li>๕) ประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (เช่น การพัฒนาครู การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาครู เป็นต้น)</li> </ol> </li> <li>• <b>กระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ</b>ในการติดตาม อาทิ             <ul style="list-style-type: none"> <li>- การแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน เพื่อติดตาม</li> <li>- การพัฒนากลไกกำกับ ติดตาม ประเมินผล</li> <li>- การจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อติดตามการดำเนินงาน</li> <li>- การกำหนดปฏิทินการรายงานผลต่อ สกศ./คณะกรรมการ เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ดำเนินการด้วยวงจรคุณภาพ หรือ PDCA (Plan-Do-Check-Act)</li> <li>• <b>ใช้การประเมินที่หลากหลาย</b> อาทิ             <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) การประเมินระดับบุคคล (Performance Appraisal)</li> <li>(๒) การประเมินระดับองค์กร (Organization Evaluation)</li> <li>(๓) การประเมินระดับโครงการ (Project Evaluation)</li> <li>(๔) การประเมินระดับแผนงาน (Programme Evaluation)</li> <li>(๕) การประเมินผลระดับแผนพัฒนา (Plan Evaluation)</li> <li>(๖) การประเมินผลในระดับนโยบาย (Policy Evaluation)</li> </ol> </li> <li>• มีการทบทวนจุดอ่อนของการติดตามและประเมินผล อาทิ             <ul style="list-style-type: none"> <li>- จุดอ่อนของหน่วยงานระดับกลาง คือ การประเมินผลล่าช้า ไม่ตรงประเด็น</li> </ul> </li> </ul>	<p>เป็นต้น</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) กำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักในการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล รวมถึงรายงานผลการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>๒) กำหนดประเด็นการติดตามและประเมินผลที่มีความชัดเจน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับรู้และเข้าใจตรงกัน รวมถึงมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะ ประเด็นการติดตาม อาทิ             <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) การรับทราบข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจ</li> <li>(๒) การชี้แจงแนวทาง การดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน</li> <li>(๓) บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>(๔) การประชาสัมพันธ์</li> <li>(๕) ประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (เช่น การพัฒนาครู การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาครู เป็นต้น)</li> </ol> </li> <li>๓) มีการติดตามและประเมินผลที่หลากหลายทั้งระดับและเครื่องมือ/กลไก อีกทั้งมีการทบทวนจุดอ่อนของ</li> </ol>

กระบวนการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนา กระบวนการ/นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ของ สกศ.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำหนังสือแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การแจ้งเวียน เพื่อติดตามการดำเนินงาน</li> <li>- การจัดเวที การจัดประชุม</li> <li>- การติดตามด้วยแบบสำรวจแบบสอบถามความคิดเห็น</li> <li>- การลงพื้นที่เพื่อศึกษาสภาพจริง การถอดบทเรียน การรวบรวมผลการขับเคลื่อนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การขอความอนุเคราะห์หน่วยงานรายงานตามแบบฟอร์มฯ</li> <li>- การจัดประชุมคณะกรรมการเพื่อติดตามการดำเนินงาน</li> <li>- การประชุมหารือร่วมกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การแต่งตั้งบรรณาธิการกิจเพื่อสรุปและรายงานผลการขับเคลื่อนนโยบาย เป็นต้น</li> </ul>	<p>ไม่สามารถสะท้อนผลกระทบของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จุดอ่อนของหน่วยงานเจ้าของเรื่อง คือ สะท้อนปัญหาไม่ตรงประเด็น บางแห่งไม่มีการดำเนินการ มองไม่เห็นปัญหา</li> </ul>	<p><b>การติดตามและประเมินผล</b> อยู่เสมอ โดยระดับการติดตามและประเมินผล ได้แก่ ระดับบุคคล องค์กร โครงการ แผนงาน แผนพัฒนา และระดับนโยบาย เครื่องมือและกลไก อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การแต่งตั้งคณะกรรมการคณะทำงาน เพื่อติดตาม</li> <li>- การพัฒนากลไกกำกับ ติดตาม ประเมินผล</li> <li>- การจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อติดตามการดำเนินงาน</li> <li>- การกำหนดปฏิทินการรายงานผลต่อ สกศ./คณะกรรมการ เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- การจัดทำหนังสือแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การแจ้งเวียน เพื่อติดตามการดำเนินงาน</li> <li>- การจัดเวที การจัดประชุม</li> <li>- การติดตามด้วยแบบสำรวจแบบสอบถามความคิดเห็น</li> <li>- การลงพื้นที่เพื่อศึกษาสภาพจริง การถอดบทเรียน การรวบรวมผล</li> </ul>

กระบวนการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนา กระบวนการ/นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ของ สกศ.
			<p>การขับเคลื่อนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การขอความอนุเคราะห์หน่วยงานรายงานตามแบบฟอร์มฯ</li> <li>- การจัดประชุมคณะทำงานเพื่อติดตามการดำเนินงาน</li> <li>- การประชุมหารือร่วมกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การแต่งตั้งบรรณาธิการกิจเพื่อสรุปและรายงานผลการขับเคลื่อนนโยบาย</li> </ul> <p>เป็นต้น</p>
<p><b>๔) ด้านการระดมพลัง</b> การรับนโยบายและแสวงหาการสนับสนุนด้วยการสร้างความเข้าใจและยอมรับของผู้ปฏิบัติ อาทิ ผู้บริหารมีการสื่อสารนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจ ทักทายที่ดีต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>การจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อระดมพลัง อาทิ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้สโลแกนเฉพาะ เช่น “ทีมประเทศไทย”</li> <li>- การบรรยาย/สร้างเสียงสนับสนุนผ่านผู้นำคนสำคัญ</li> <li>- การสร้างการรับรู้แก่กลุ่มคนที่หลากหลาย</li> <li>- การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างหลากหลายทั้งกลุ่มเป้าหมายและวิธีการมีส่วนร่วม</li> </ul> </li> </ul>		<p>๑) จัดกิจกรรมระดมพลังอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างกิจกรรม อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การใช้สโลแกนเฉพาะ เช่น “ทีมประเทศไทย”</li> <li>- การบรรยาย/สร้างเสียงสนับสนุนผ่านผู้นำคนสำคัญ</li> <li>- การสร้างการรับรู้แก่กลุ่มคนที่หลากหลาย</li> <li>- การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างหลากหลายทั้งกลุ่มเป้าหมายและวิธีการมีส่วนร่วม</li> </ul>

กระบวนการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนา กระบวนการ/นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ของ สกศ.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชาสัมพันธ์ การสัมมนาวิชาการ การบรรยาย</li> <li>- การสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งแนวตั้งและแนวนอน</li> <li>- การพัฒนาช่องทางการสื่อสารแบบเปิด</li> <li>- การสนับสนุนทุนแก่หน่วยปฏิบัติ เป็นต้น</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- การประชาสัมพันธ์ การสัมมนา วิชาการ การบรรยาย</li> <li>- การสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการทั้งแนวตั้งและแนวนอน</li> <li>- การพัฒนาช่องทางการสื่อสารแบบเปิด</li> <li>- การสนับสนุนทุนแก่หน่วยปฏิบัติ เป็นต้น</li> </ul>
<p><b>๕) ด้านการปฏิบัติจริง</b></p> <p>การยอมรับปฏิบัติและแสวงหาวิธีการปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ อาทิ ผู้บริหารมีการใส่ใจให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและปฏิบัติตามนโยบาย หรือนำนโยบายสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนด/ระบุแนวทาง/แนวปฏิบัติที่ดีในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>• ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือในการปฏิบัติจริง อาทิ <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเชื่อมโยงแนวปฏิบัติของนโยบายใหม่เข้ากับนโยบายที่มีอยู่เดิม</li> <li>- การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับนโยบายที่ต้องการนำสู่การปฏิบัติ</li> <li>- การจัดทำหลักสูตรและออกแบบการเรียนรู้ รวมถึงการปรับปรุงแนวทางการวัดประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษาที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>- การจัดทำต้นแบบ การทดลองนำร่อง และการขยายผลต้นแบบ</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>สำนักงานเลขาธิการองค์การรัฐมนตรีแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• กลไกการดำเนินงาน อาทิ <ol style="list-style-type: none"> <li>(๑) ด้านนโยบาย - การจัดประชุม/เวทีในระดับต่าง ๆ</li> <li>(๒) ด้านวิชาการ - การพัฒนาครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาผ่านหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในรูปแบบ online และ onsite การทำวิจัย การเผยแพร่เอกสารวิชาการ การแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากการประชุม สัมมนา กิจกรรมเชิงวิชาการ ในหัวข้อที่สอดคล้องกับความต้องการของประเทศสมาชิก</li> </ol> </li> </ul>	<p><b>๑) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติจริง</b> อย่างต่อเนื่อง อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเชื่อมโยงแนวปฏิบัติของนโยบายใหม่เข้ากับนโยบายที่มีอยู่เดิม</li> <li>- การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับนโยบายที่ต้องการนำสู่การปฏิบัติ</li> <li>- การจัดทำหลักสูตรและออกแบบการเรียนรู้ รวมถึงการปรับปรุงแนวทางการวัดประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษาที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>- การจัดทำต้นแบบ การทดลองนำร่อง และการขยายผลต้นแบบ</li> </ul>

กระบวนการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนา กระบวนการ/นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ของ สกศ.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>- การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมครูและอาจารย์ให้สามารถนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จ</li> <li>- การจัดประชุม เข้าร่วมประชุม การเป็นวิทยากรให้ความรู้ และร่วมลงพื้นที่กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การสร้างความชัดเจนและแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น เกณฑ์และขั้นตอน คู่มือ ระบบฐานข้อมูลหลักสูตร เป็นต้น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การขับเคลื่อนผ่านโครงการ/กิจกรรมสำคัญต่าง ๆ อาทิ โครงการการมีส่วนร่วมของชุมชนขององค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (SEAMEO Community Involve Programme) โครงการจัดการศึกษาสำหรับกลุ่มด้อยโอกาสในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Reaching the Unreached) รางวัลสมเด็จพระเจ้าฟ้ามหาจักรี (Princess Maha Chakri Award - PMCA) เป็นต้น</li> </ul> <p><b>บริษัท บิทคับ ออนไลน์ จำกัด</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการพัฒนา open platform เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างองค์กรและยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง หรือที่เรียกว่า “Bitkub Academy”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>- การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมครูและอาจารย์ให้สามารถนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จ</li> <li>- การจัดประชุม เวที เข้าร่วมประชุม การเป็นวิทยากรให้ความรู้ การพัฒนาครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาผ่านหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในรูปแบบ online และ onsite รวมถึงร่วมลงพื้นที่กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง</li> <li>- การสร้างความชัดเจนและแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น เกณฑ์และขั้นตอน คู่มือ ระบบฐานข้อมูลหลักสูตร</li> <li>- การพัฒนา open platform เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงาน นโยบาย หน่วยปฏิบัติ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งหมายให้การนำนโยบายสู่</li> </ul>



กระบวนการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนา กระบวนการ/นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ของ สกศ.
			<p>การปฏิบัติประสบผลสำเร็จในทุก ระดับ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การพัฒนาโครงการร่วมกันระหว่าง หน่วยนโยบายและปฏิบัติ ในการนำ นโยบายสู่การปฏิบัติ เป็นต้น</li> </ul>
<p><b>๖) ด้านการสร้างความเป็น ปึกแผ่น</b></p> <p>การทำให้ผู้ปฏิบัติ/หน่วยปฏิบัติเห็น ความสำคัญ กิจกรรม/โครงการตาม นโยบายมีความคงอยู่และต่อเนื่อง ด้วยการแสวงหาวิธีการวิธีใหม่ ๆ การสร้างความร่วมมือกับบุคลากร ภายใน การสร้างเครือข่ายการ ทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและ พัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง</p>	<p>• ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือใน การสร้างความเป็นปึกแผ่น อาทิ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบูรณาการนโยบายเข้ากับแผนพัฒนา ยุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา</li> <li>- การ แต่ง ตั้ง คณะ กรรมการ / คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานระดับจังหวัด เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>- การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิด เครือข่ายความร่วมมือในการขับเคลื่อน นโยบายและการพัฒนาผู้เรียนทั้งในระดับ สถานศึกษา ระดับประเทศ อาเซียน และระดับ สากล</li> <li>- การทดลองนำร่องนโยบาย ติดตาม ประเมินผล ถอดบทเรียน และขยายผลการนำ นโยบายสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</li> <li>- การให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบ นิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การ ปฏิบัติ</li> </ul>		<p><b>๑) จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความเป็น ปึกแผ่นอย่างต่อเนื่อง อาทิ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบูรณาการนโยบายเข้ากับแผน พัฒนายุทธศาสตร์ การพัฒนา การศึกษา</li> <li>- การ แต่ง ตั้ง คณะ กรรมการ / คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานระดับ จังหวัดเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การ ปฏิบัติ</li> <li>- การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิด เครือข่ายความร่วมมือในการ ขับเคลื่อนนโยบายและการพัฒนา ผู้เรียนทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับประเทศ อาเซียน และระดับ สากล</li> <li>- การทดลองนำร่องนโยบาย ติดตาม ประเมินผล ถอดบทเรียน และขยาย</li> </ul>

กระบวนการ นำนโยบายสู่การปฏิบัติ	ตัวอย่างกระบวนการ/กิจกรรม/เครื่องมือ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ.	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการนำนวัตกรรมมาใช้ ในการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ	(ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนา กระบวนการ/นวัตกรรม การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ของ สกศ.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การจัดทำ ปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>- การศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่น</li> </ul>		<p>ผลการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>- การจัดทำ ปรับปรุงกฎหมาย กฎระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ</li> <li>- การศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่น</li> </ul>

จากตารางที่ ๔ ผู้ศึกษาวิจัยสามารถวิเคราะห์ข้อมูลและจัดทำเป็น (ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา โดยมีการบูรณาการฐานคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาจากองค์กร/หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ อาทิ สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานเลขาธิการองค์การรัฐมนตรีแห่งเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ บริษัท บีทศับ ออนไลน์ จำกัด เป็นต้น จากนั้น วาดแผนภาพ/ต้นแบบ (ร่าง) นวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ดังนี้

#### ๔.๒.๒ (ร่าง) ข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

##### ๑) ก่อนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๑.๑) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ รวมถึงการดำเนินนโยบายตามวงจรคุณภาพ หรือ PDCA (Plan-Do-Check-Act)

๑.๒) แสวงหาและป้องกันความล้มเหลวที่จะเกิดขึ้นจากนำนโยบายสู่การปฏิบัติทั้งทางทฤษฎี “ผิดตั้งแต่ทำ” และปฏิบัติ “ทำไม่ถูกวิธีจึงไม่ได้ผล”

๑.๓) ประยุกต์ใช้ TP Lab ในการออกแบบนโยบาย โดยมีกระบวนการทั้งสิ้น ๔ ขั้นตอน คือ (๑) กำหนดขอบเขตและทำความเข้าใจปัญหา เครื่องมือ อาทิ deep social listening การสัมภาษณ์เชิงลึก การรับฟัง สังคมมากขึ้น การสำรวจ keywords ทางออนไลน์ เป็นต้น (๒) ออกแบบและทดลองวิธีแก้ปัญหา อาทิ การทำ sandbox โดยอาจเป็นการทดลองทำในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งก่อน หรือ ทดลองทำในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก่อน เพื่อนำไปขยายผลต่อและจัดทำนโยบายที่กว้างขึ้น (๓) ส่งต่อวิธีการแก้ปัญหาเพื่อให้เกิดเป็นนโยบาย (๔) ติดตามและประเมินผลการใช้นโยบาย ซึ่งดำเนินการใน ๓ เสาหลัก ได้แก่ (๑) การทดลองเครื่องมือและกระบวนการ เพื่อการพัฒนาวัตกรรมการเชิงนโยบาย หรือ Policy Innovation Exploration and Experimentation (๒) การยกระดับขีดความสามารถของผู้จัดทำนโยบาย หรือ Capacity Building for Policy Innovation (๓) การสร้างและพัฒนาเครือข่ายนวัตกรรมและนักกลยุทธ์ หรือ Learning Community of Innovators

๑.๔) จัดทำเนื้อหาของนโยบายให้มีความชัดเจน อาทิ นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง กลุ่มเป้าหมาย/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเชื่อมโยงของนโยบายกับกฎหมาย ระเบียบ และแผนในระดับต่าง ๆ รวมถึงแนวทางการนำนโยบายสู่การปฏิบัติทั้งระดับนโยบายและสถานศึกษา เป็นต้น

##### ๒) ด้านการแปลงนโยบาย

๒.๑) ศึกษาวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการแปลงนโยบาย อาทิ แนวทางการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาแนวทางการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายที่มีอยู่เดิม เป็นต้น

๒.๒) วิเคราะห์ความสอดคล้องและเชื่อมโยงของนโยบายใหม่กับนโยบายที่มีอยู่เดิม รวมถึงบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งระดับนโยบายและปฏิบัติ

๒.๓) ทอนเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ออกเป็นเป้าหมายย่อย และจัดทำแผนขับเคลื่อนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๒.๔) บูรณาการเป้าหมาย/ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนเข้ากับแผนในระดับต่าง ๆ รวมทั้งจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับการขับเคลื่อนในแต่ละระดับ

๒.๕) จัดทำคู่มือการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และมอบให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ

### ๓) ด้านการสร้างการยอมรับ

๓.๑) กำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนและติดตามการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๓.๒) จัดตั้ง “สำนัก” ภายใต้ สกศ. เพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๓.๓) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

๓.๔) พัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ทั้งลักษณะความร่วมมือ การเป็นหุ้นส่วน หรือ การเป็นพันธมิตร ด้วยกลไก อาทิ เวที หรือ พื้นที่ในการหารือด้านนโยบาย รวมถึงให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนด้านวิชาการแก่หน่วยงานต่าง ๆ ผ่านการฝึกอบรม การให้คำปรึกษาด้านการศึกษาวิจัย เป็นต้น

๓.๕) จัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการยอมรับ อาทิ

- การจัดสัมมนา/ประชุมวิชาการ การจัดประชุม การบรรยายสร้างความเข้าใจใหม่
- การเป็นเวที/พื้นที่สำหรับการหารือด้านนโยบายและความร่วมมือระดับภูมิภาค หรือระดับประเทศ
- การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์
- การฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- การให้ความช่วยเหลือทางเทคนิคและการให้คำปรึกษาด้านการศึกษา

### ๔) ด้านการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล

๔.๑) กำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักในการควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล รวมถึงรายงานผลการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

๔.๒) กำหนดประเด็นการติดตามและประเมินผลที่มีความชัดเจน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับรู้และเข้าใจตรงกัน รวมถึงมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่องเป็นระยะ ประเด็นการติดตาม อาทิ

- (๑) การรับทราบข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจ
- (๒) การชี้แจงแนวทาง การดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน
- (๓) บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (๔) การประชาสัมพันธ์
- (๕) ประเด็นอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การพัฒนาครู การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาครู เป็นต้น

๔.๓) มีการติดตามและประเมินผลที่หลากหลายทั้งระดับและเครื่องมือ/กลไก อีกทั้งมีการทบทวนจุดอ่อนของการติดตามและประเมินผลอยู่เสมอ โดยระดับการติดตามและประเมินผล ได้แก่ ระดับบุคคล องค์กร โครงการ แผนงาน แผนพัฒนา และระดับนโยบาย เครื่องมือและกลไก อาทิ

- การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เพื่อติดตาม
- การพัฒนากลไกกำกับ ติดตาม ประเมินผล
- การจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อติดตามการดำเนินงาน
- การกำหนดปฏิทินการรายงานผลต่อ สกศ./คณะกรรมการ เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง
- การจัดทำหนังสือแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การแจ้งเวียน เพื่อติดตามการดำเนินงาน
- การจัดเวที การจัดประชุม
- การติดตามด้วยแบบสำรวจ แบบสอบถามความคิดเห็น
- การลงพื้นที่เพื่อศึกษาสภาพจริง การถอดบทเรียน การรวบรวมผลการขับเคลื่อนจากหน่วยงาน

ที่เกี่ยวข้อง

- การขอความอนุเคราะห์หน่วยงานรายงานตามแบบฟอร์มฯ
- การจัดประชุมคณะทำงานเพื่อติดตามการดำเนินงาน
- การประชุมหารือร่วมกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- การแต่งตั้งบรรณาธิการกิจเพื่อสรุปและรายงานผลการขับเคลื่อนนโยบาย

## ๕) ด้านการระดมพลัง

๕.๑) จัดกิจกรรมระดมพลังอย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างกิจกรรม อาทิ

- การใช้สโลแกนเฉพาะ เช่น “ทีมประเทศไทย”
- การบรรยาย/สร้างเสียงสนับสนุนผ่านผู้นำคนสำคัญ
- การสร้างการรับรู้แก่กลุ่มคนที่หลากหลาย
- การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างหลากหลายทั้งกลุ่มเป้าหมายและวิธีการมีส่วนร่วม
- การประชาสัมพันธ์ การสัมมนาวิชาการ การบรรยาย
- การสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการทั้งแนวตั้งและแนวนอน
- การพัฒนาช่องทางการสื่อสารแบบเปิด
- การสนับสนุนทุนแก่หน่วยปฏิบัติ

## ๖) ด้านการปฏิบัติจริง

๖.๑) จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมการปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่อง อาทิ

- การเชื่อมโยงแนวปฏิบัติของนโยบายใหม่เข้ากับนโยบายที่มีอยู่เดิม
- การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับนโยบายที่ต้องการนำไปสู่การปฏิบัติ
- การจัดทำหลักสูตรและออกแบบการเรียนรู้ รวมถึงการปรับปรุงแนวทางการวัดประเมินผล การ

ประกันคุณภาพการศึกษาที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ



- การจัดทำต้นแบบ การทดลองนำร่อง และการขยายผลต้นแบบ
- การพัฒนาฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
- การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมครูและอาจารย์ให้สามารถนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

ได้ประสบผลสำเร็จ

- การจัดประชุม เวที เข้าร่วมประชุม การเป็นวิทยากรให้ความรู้ การพัฒนาครู ผู้บริหาร บุคลากรทางการศึกษาผ่านหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในรูปแบบ online และ onsite รวมถึงร่วมลงพื้นที่กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- การสร้างความชัดเจนและแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น เกณฑ์และขั้นตอน คู่มือ ฐานข้อมูลหลักสูตร
- การพัฒนา Open Platform เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงานนโยบาย หน่วยปฏิบัติ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีจุดมุ่งหมายให้การนำนโยบายสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จในทุกกระดับ
- การพัฒนาโครงการร่วมกันระหว่างหน่วยงานนโยบายและปฏิบัติ ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

### ๗) ด้านการสร้างความเป็นปึกแผ่น

#### ๗.๑) จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่นอย่างต่อเนื่อง อาทิ

- การบูรณาการนโยบายเข้ากับแผนพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา
- การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานระดับจังหวัดเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ
- การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายและการพัฒนาผู้เรียนทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับประเทศ ระดับอาเซียน และระดับสากล
- การทดลองนำร่องนโยบาย ติดตาม ประเมินผล ถอดบทเรียน และขยายผลการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
- การให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
- การจัดทำ ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
- การศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่น

อย่างไรก็ดี การจะพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ. ให้เกิดขึ้นได้จริงในทางปฏิบัติ สกศ. จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการปรับตัว รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการภายในองค์กรให้เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรมด้วย ไม่ว่าจะเป็น ๑) ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ๒) ด้านโครงสร้างองค์กร ๓) ด้านบุคลากร ๔) ด้านค่านิยมและวัฒนธรรม และ ๕) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ที่เอื้อต่อการสร้างและพัฒนานวัตกรรม จึงนำไปสู่การจัดทำข้อเสนอเพื่อพัฒนา สกศ. สู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม โดยเป็นการบูรณาการข้อมูลจากแผนยุทธศาสตร์ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖ - ๒๕๗๐) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาเข้ากับแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงการบริหารจัดการองค์กรของ ๑) สำนักงานพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ๒) สำนักงานเลขาธิการองค์กรรัฐมนตรีแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ๓) บริษัท บิทคับ ออนไลน์ จำกัด และ ๔) บริษัท ไทยออยล์ จำกัด มหาชน ร่วมด้วย ดังนี้

ตารางที่ ๕ การวิเคราะห์และสังเคราะห์ (ร่าง) ข้อเสนอการพัฒนา สกศ. สู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม

องค์กรนวัตกรรม	สกศ.	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ตัวอย่าง การบริหารจัดการของหน่วยงาน/ องค์กรต่าง ๆ	(ร่าง) ข้อเสนอ
ด้านวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์	<p><b>จุดแข็ง</b></p> <p>-</p> <p><b>จุดอ่อน</b></p> <p>- ขาดการสื่อสารเป้าหมายการดำเนินงานให้แก่บุคลากร ทำให้การทำงานยังไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน</p>	<p><b>Quinn (๑๙๙๑)</b></p> <p>- มีวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจน มีความเป็นไปได้จริงตามกรอบเวลาที่กำหนด</p> <p><b>Christiansen (๒๐๐๐)</b></p> <p>- วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและเป็นไปได้จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างนวัตกรรม รวมถึงมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาว</p> <p><b>Von Stamm (๒๐๐๘)</b></p> <p>- กลยุทธ์และวิสัยทัศน์จะต้องมีความชัดเจน สามารถบอกสถานะปัจจุบันและความต้องการ เป้าหมายในอนาคตได้</p> <p><b>Harvard Business School (๒๐๐๓)</b></p> <p>- มีการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</p> <p><b>McKinsey (n.d.)</b></p> <p>- ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ มีข้อความและกลยุทธ์สำหรับนวัตกรรม มีการประกาศและนำไปปฏิบัติจริง มีการกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับผู้บริหารในการสร้างนวัตกรรมและประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม มีการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้เกิดขึ้นทุก ๆ ปีครั้งถึงสองปี มีการนำความคิด</p>	<p><b>สภาพัฒน์ฯ</b></p> <p>- เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับร่วมส่งวิสัยทัศน์เข้าประกวดและทีมผู้บริหารจะเลือกวิสัยทัศน์ที่สะท้อนความเป็นสภาพัฒน์มากที่สุด</p> <p>- มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการด้วยการรับฟังความคิดเห็นจากประชาคม สศช. ในรูปแบบที่หลากหลาย อาทิ การเสวนากลุ่มย่อย การเขียนสะท้อนนำส่งในกล่องรับฟังความคิดเห็น การแสดงความคิดเห็นผ่านระบบออนไลน์ เป็นต้น</p> <p>- มีการจัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนแผนย่อยภายใต้แผนพันธกิจและการบริหารทรัพยากรจำนวน ๓ จำนวน และคณะทำงาน ๑๑ คณะ ได้แก่</p> <p>(๑) คณะกรรมการแผนปฏิบัติราชการ สศช.</p> <p>(๒) คณะอนุกรรมการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ สศช.</p> <p>(๓) คณะอนุกรรมการขับเคลื่อนและติดตามแผนปฏิบัติราชการ สศช.</p> <p><b>บิณฑ์</b></p> <p>- ผู้บริหารแสดงบทบาทการเป็น “ผู้นำทางความคิด” ขององค์กรสมัยใหม่ มีการสื่อสารวิสัยทัศน์อยู่เสมอ คือ “การเป็น GREAT Company” การเป็นหนึ่งในเปอร์เซ็นต์ของกลุ่มคน/บริษัทที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มคน/บริษัททั่วไป</p>	<p>๑) มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจน เป็นไปได้จริงตามกรอบเวลาที่กำหนด อีกทั้งเป็นวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มาจากบุคลากรทุกระดับร่วมกันกำหนด</p> <p>๒) มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้วยการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับ</p> <p>๓) มีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานนวัตกรรมที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ปฏิบัติตามตัวชี้วัดของกระบวนการทำงาน เชื่อมโยงการปฏิบัติและตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์เป้าหมายหลักขององค์กร ตลอดจนรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อนำมาปรับปรุง เป็นต้น</p> <p>๔) มีการจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการเฉพาะประเด็นเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งผู้บริหารขององค์กรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมอยู่เสมอ</p>

องค์กรนวัตกรรม	สกศ.	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ตัวอย่าง การบริหารจัดการของหน่วยงาน/ องค์กรต่าง ๆ	(ร่าง) ข้อเสนอ
		ใหม่ ๆ ที่ได้ประเมินไว้มาสร้างนวัตกรรมเป็นต้น	<b>ไทยออยล์</b> - มีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้ กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ปฏิบัติตามตัวชี้วัดของกระบวนการทำงาน เชื่อมโยงการปฏิบัติและตัวชี้วัด กับวัตถุประสงค์เป้าหมายหลักขององค์กร รับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาปรับปรุง เป็นต้น	
ด้านโครงสร้างองค์กร	<b>จุดแข็ง</b> - <b>จุดอ่อน</b> - การแบ่งภารกิจของกลุ่มงานใน สกศ. ยังไม่ครอบคลุมภารกิจที่ปฏิบัติ - โครงสร้างการทำงานมีลักษณะเป็นลำดับชั้นการบังคับบัญชา ทำให้การขับเคลื่อนค่อนข้างช้า ขาดความยืดหยุ่น ไม่สามารถตอบสนองต่อประเด็นด้านการศึกษาที่สำคัญในปัจจุบัน	<b>Quinn (๑๙๙๑)</b> - โครงสร้างองค์กรมีขนาดเล็ก กะทัดรัด และแบนราบ มีทีมงานโครงการ (Team Project) ประมาณ ๖ – ๗ คน ที่จะช่วยทำให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการทำงาน  <b>Adair (๑๙๙๖)</b> - โครงสร้างองค์กรมีความยืดหยุ่น เป็นโครงสร้างแบบมีชีวิต หรือ organism  <b>Christiansen (๒๐๐๐)</b> - องค์กรที่มีการทำงานแบบโครงการ PBO จะไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความยืดหยุ่นและมีความเป็นนวัตกรรมมากกว่าแบบอื่น รวมทั้งโครงสร้างองค์กรแบบราบ (Flat Organization) และการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)  <b>McKinsey (n.d.)</b> - มีการพัฒนาโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการเกิดภาวะผู้ประกอบการ มีลักษณะการทำงานแบบทีมข้ามสาย มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็น		๑) มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร อาทิ โครงสร้างแบบมีชีวิต หรือ organism โครงสร้างขนาดเล็ก กะทัดรัด และแบนราบ มีทีมงานโครงการ (Team Project) ประมาณ ๖ – ๗ คน ที่จะช่วยทำให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการทำงาน มีการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น  ๒) มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัย เพื่อคิดค้นและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

องค์กรนวัตกรรม	สกศ.	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ตัวอย่าง การบริหารจัดการของหน่วยงาน/ องค์กรต่าง ๆ	(ร่าง) ข้อเสนอ
		<p>ศูนย์กลางการวิจัยและคิดค้นนวัตกรรม มีการสื่อสารแบบเปิด มีโครงสร้างองค์กรที่มีความยืดหยุ่น มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร เป็นต้น</p> <p><b>พลู เดชะรินทร์ (๒๕๕๗)</b></p> <p>- โครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม ยืดหยุ่น และกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</p>		
ด้านบุคลากร	<p><b>จุดแข็ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรมีศักยภาพในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะการขับเคลื่อนงานวิจัยด้านการศึกษา</li> <li>- มีองค์ประกอบของคณะกรรมการที่มีประสบการณ์และความชำนาญที่หลากหลายในการขับเคลื่อนประเด็นทางการศึกษา</li> <li>- บุคลากรรุ่นใหม่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ</li> <li>- บุคลากรทุกระดับให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนภารกิจเร่งด่วนอย่างมีประสิทธิภาพ (ad hoc)</li> </ul> <p><b>จุดอ่อน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนนโยบายและการปฏิบัติงานตามแผน/ภารกิจของ สกศ.</li> </ul>	<p><b>Quinn (๑๙๙๑)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีทีมงานเฉพาะกิจ ซึ่งเป็นทีมที่จะทำให้เกิดความรวดเร็วในการทำงาน พนักงานมีอิสระในการตัดสินใจ สามารถคิดค้น ค้นคว้าทดลองสิ่งใหม่ ๆ มีการสื่อสารที่เปิดกว้าง มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นต้น</li> </ul> <p><b>Adair (๑๙๙๖)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการสร้างนวัตกรรม อาทิ เป็นผู้เอื้ออำนวยต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร มีบทบาทเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีภาวะผู้นำในการจัดการและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กร</li> </ul> <p><b>Christiansen (๒๐๐๐)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบการจัดการความสามารถที่ทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์กร หรือบุคลากรภายในว่า สนับสนุนเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน หรือ</li> </ul>	<p><b>บิทคับ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ให้ความสำคัญกับการสร้างและพัฒนา Great Player</li> <li>- ใช้ Hedgehog Strategy คือ การตอบ ๓ คำถามสำคัญ ได้แก่ (๑) อะไรคือสิ่งที่คุณ/บริษัทหลงใหล หรือ มี passion กับสิ่งนั้นอย่างแท้จริง (๒) เพราะอะไรถึงต้องมีคุณ/บริษัทของคุณอยู่บนโลกใบนี้ และ (๓) บริษัท/ตัวคุณให้คุณค่าอะไรแก่โลกใบนี้</li> <li>- ให้ความสำคัญกับคน/ทรัพยากรบุคคลตั้งแต่การคัดเลือกสรรหา การดูแลความเป็นอยู่ ไปจนถึงการเลิกจ้าง และหลักการ “Hire slow, Fire Fast” คือ มีกระบวนการคัดเลือกเข้าทำงานอย่างเข้ม และกระบวนการเลิกจ้างอย่างรวดเร็ว หรือ หลักการ “disciplined people, disciplined though และ disciplined action” หรือ “การเลือกคนที่ใช่ การมีความคิดที่ถูกต้อง และการกระทำที่สอดคล้อง” จะนำไปสู่เป้าหมายที่ยิ่งใหญ่ที่สุด</li> </ul>	<p>๑) ด้านผู้บริหาร โดยผู้บริหารเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อาทิ เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีภาวะผู้นำในการจัดการและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กร มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เห็นความสำคัญและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานกล้าทดลอง ค้นหา ร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว เป็นต้น</p> <p>๒) ด้านระบบจัดการความสามารถ โดยจะต้องเป็นระบบที่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มุ่งสู่นวัตกรรมตั้งแต่การสรรหาและการจ้างงาน การพัฒนาบุคลากร การรักษาและลดการลาออก และการประเมินผลการปฏิบัติ</li> <li>- ทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์กร/บุคลากรว่า สนับสนุนเป้าหมาย/การปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน/อนาคต</li> </ul>

องค์กรนวัตกรรม	สทศ.	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ตัวอย่าง การบริหารจัดการของหน่วยงาน/ องค์กรต่าง ๆ	(ร่าง) ข้อเสนอ
<ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตรากำลังไม่เพียงพอ และการเคลื่อนย้ายอัตรากำลังไม่สอดคล้องกับภารกิจ</li> <li>- การสรรหาบุคลากรไม่ตรงตามความต้องการของกลุ่มงาน</li> <li>- ระบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ ประสบการณ์จากรุ่นสู่รุ่น (ระบบบ่มเพาะ) ยังไม่มีประสิทธิภาพ และขาดการ สอนงาน (coaching)</li> <li>- ไม่มีระบบการสัมภาษณ์บุคลากรที่ ตัดสินใจลาออก (exit interview) เพื่อ ใช้ในการวิเคราะห์แนวทางในการรักษา บุคลากรขององค์กรในอนาคต</li> <li>- ขาดแผนการพัฒนารายบุคคล และการวางแผนและพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ</li> <li>- ขาดการพัฒนาความรู้และทักษะของบุคลากรให้ตรงตามภารกิจงาน และรองรับการปฏิบัติภารกิจในอนาคต</li> <li>- บุคลากรมีภารกิจงานประจำที่ต้อง รับผิดชอบจำนวนมาก ทำให้ไม่สามารถ ใช้ศักยภาพของตนเองในการขับเคลื่อน ภารกิจเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเต็มที่</li> <li>- ขาดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ระหว่างบุคลากรของหน่วยงานที่ปรึกษา จากภายนอกที่ทางองค์กรจ้างมาให้และ แลกเปลี่ยนองค์ความรู้</li> <li>- บุคลากรขาดทักษะเฉพาะด้านที่จำเป็น ต่อการขับเคลื่อนงานในอนาคต เช่น ทักษะภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะ ภาษาอังกฤษ ทักษะด้านดิจิทัล เป็นต้น</li> </ul>	<p>อนาคตหรือไม่ รวมทั้งระบบการจัดการ ความสามารถจะต้องสนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูล ข่าวสาร กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิด นวัตกรรม ส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอน ความสามารถเกี่ยวกับนวัตกรรมภายใน องค์กร เป็นต้น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบการจัดการบุคคล ที่ให้ความสำคัญ ในทุกกระบวนการและมุ่งสู่นวัตกรรมตั้งแต่ การสรรหาและการจ้างงาน การพัฒนา บุคลากร การรักษาและลดการลาออก และ การประเมินผลการปฏิบัติ</li> </ul> <p><b>Harvard Business School (๒๐๐๓)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้นำองค์กรเห็นความสำคัญและสนับสนุนให้ เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</li> <li>- มีระบบการให้รางวัลตอบแทนแก่พนักงาน</li> <li>- มีระบบการคัดเลือกบุคลากรที่มีความ เหมาะสมในการสร้างนวัตกรรม</li> <li>- มีพนักงาน และทีมงานที่มีความ คิดสร้างสรรค์</li> </ul> <p><b>Von Stamm (๒๐๐๘)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- รูปแบบผู้นำ โดยผู้นำองค์กรจะต้อง สนับสนุนและส่งเสริมนวัตกรรม ส่งเสริมให้ พนักงานกล้าทดลอง ค้นหา ร่วมมือ และ อดทนกับความล้มเหลว</li> </ul> <p><b>McKinsey (n.d.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านพนักงาน (Staff) อาทิ มีการจัดสรร งบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการคัดเลือกกลุ่มผู้บริหารด้วยหลักการ ๕ levels of Leadership และเลือกผู้บริหารใน ระดับสูงสุด คือ ระดับที่ ๕ เพื่อบริหารองค์กร หมายถึง คนเก่งที่เสียสละให้แก่องค์กร มากกว่าตัวเอง และคิดถึงความยั่งยืนของ องค์กรในระยะยาวแม้ไม่มีตนเองอยู่ในองค์กร</li> </ul> <p><b>ไทยออยล์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการพัฒนานวัตกรรมด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ หรือ “TOP model” หรือ “People Capability Development for the GREAT FUTURE” ด้วยเส้นทางการ พัฒนาบุคลากรใน ๖ รูปแบบ ซึ่งเชื่อมโยง ตั้งแต่วิสัยทัศน์ขององค์กรไปจนถึงการพัฒนา ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่</li> <li>(๑) การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับ “Business Strategy”</li> <li>(๒) การออกแบบและพัฒนาบุคลากรตาม “People Capability Framework”</li> <li>(๓) กลยุทธ์การเรียนรู้และพัฒนา หรือ “Learning Development Strategy”</li> <li>(๔) ตัวแบบการพัฒนา หรือ “Thaioil Development Blueprint”</li> <li>(๕) แนวทาง/กระบวนการพัฒนา หรือ “Development Approach”</li> <li>(๖) การพัฒนาผ่านโครงการต่าง ๆ หรือ “Project Implementation and Achievement”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรม ส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถ เกี่ยวกับนวัตกรรมภายในองค์กร</li> <li>๓) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โดย องค์กรจะต้องมีการฝึกอบรม พัฒนา และ จัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อ พัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านนวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง อาทิ การแก้ปัญหาอย่าง สร้างสรรค์ มีการนำเทคนิคและกระบวนการ ต่าง ๆ มาใช้กระตุ้นและพัฒนาความคิด นวัตกรรม ส่งเสริมและให้เวลาแก่พนักงานใน การสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทางกายภาพสำหรับ การแลกเปลี่ยนความคิดและความคิด สร้างสรรค์ เป็นต้น</li> </ul>	



องค์กรนวัตกรรม	สกศ.	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ตัวอย่าง การบริหารจัดการของหน่วยงาน/ องค์กรต่าง ๆ	(ร่าง) ข้อเสนอ
	<p>- ขาดระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ รวมถึงขาดการสื่อสารหลักเกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรในอนาคต</p>	<p>ศักยภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยเฉพาะด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ การสรรหาพนักงานที่มีความสามารถในการคิดและการแข่งขัน มีผู้สร้างความสำเร็จด้านความคิดและนวัตกรรม ผู้สนับสนุน ผู้วางนโยบาย การใช้กระบวนการที่สร้างสรรค์ นำเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ มาใช้กระตุ้นและพัฒนาความคิดนวัตกรรม ส่งเสริมและใช้เวลาแก่พนักงานในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทางกายภาพสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น</p> <p>- ด้านทักษะ (Skills) อาทิ การสร้างโอกาสใหม่แบบเชิงรุก และตอบสนองการเปลี่ยนแปลง การพัฒนานวัตกรรมและการจัดการอย่างต่อเนื่อง การจัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมาย การให้งบประมาณในการวิจัยและพัฒนาอย่างพอเพียง เป็นต้น</p> <p><b>พลุ เดชชะรินทร์ (๒๕๕๗)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคลากรทำหน้าที่ตามบทบาทต่าง ๆ ในกระบวนการนวัตกรรม</li> <li>- การทำงานเป็นทีม</li> <li>- การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานด้านนวัตกรรม</li> </ul>		
<p>ด้านค่านิยมและวัฒนธรรม</p>	<p><b>จุดแข็ง</b></p> <p>-</p> <p><b>จุดอ่อน</b></p>	<p><b>Adair (๑๙๙๖)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การยอมรับความผิดพลาด หรือ ความล้มเหลวอันเป็นผลมาจากความกล้าเสี่ยง</li> </ul>	<p><b>บิตคับ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีลักษณะ/วัฒนธรรมของการประชุมที่เอื้อให้พนักงาน challenge and commit</li> </ul>	<p>๑) มีการค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรมและสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร อาทิ การทำให้บุคลากรทุกระดับเห็นความสำคัญของนวัตกรรม การให้</p>

องค์กรนวัตกรรม	สกศ.	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ตัวอย่าง การบริหารจัดการของหน่วยงาน/ องค์กรต่าง ๆ	(ร่าง) ข้อเสนอฯ
	<p>- มีการกำหนดค่านิยมของ สกศ. ที่ชัดเจน แต่ไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดเป็นรูปธรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>- ขาดการสร้างความสัมพันธ์และส่งเสริมสื่อสารระหว่างบุคลากรในแต่ละช่วงวัย</p>	<p>- การมีมุมมองในระยะยาว โดยมีความมุ่งมั่นในการสนับสนุนทางการเงินแก่การวิจัย การพัฒนาสินค้าและบริการเพื่อให้ได้เป็นนวัตกรรมที่สร้างผลกำไรให้กับองค์กรในอนาคต</p> <p><b>Christiansen (๒๐๐๐)</b></p> <p>- องค์กรจะต้องสนับสนุนให้มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม คือ มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าเสี่ยง เปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็น หรือ แนวคิดใหม่ ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความผิดพลาด หรือ ความล้มเหลวที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการทำให้พนักงานทุกระดับเห็นความสำคัญของนวัตกรรมด้วย</p> <p>- วิธีการตัดสินใจ โดยองค์กรควรจัดให้มีระบบการตัดสินใจด้วยการมีส่วนร่วมของหลายบุคคล เปิดโอกาสให้ได้มีการแสดงความคิดเห็น การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง รวมถึงการคำนึงถึงองค์กรในระยะยาว</p> <p><b>Harvard Business School (๒๐๐๓)</b></p> <p>- มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม</p> <p><b>Von Stamm (๒๐๐๘)</b></p> <p>- มีวัฒนธรรมองค์กรที่นำไปสู่นวัตกรรม</p> <p><b>McKinsey (n.d.)</b></p>	<p>- การใช้คำว่า “ทีม” แทนชื่อเรียกฝ่าย หรือ แผนก ซึ่งจะส่งผลต่อการปิดกั้นการทำงานร่วมกัน</p> <p><b>ไทยออยล์</b></p> <p>- มีการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานเชิงรุกได้แก่ มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง วิเคราะห์หาสาเหตุของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามที่กำหนด มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ติดตามและตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนงาน มีการทบทวนโดยผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น</p>	<p>ความสำคัญ การยอมรับ/เคารพบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าเสี่ยง เปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็น/แนวคิดใหม่ ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความผิดพลาด/ความล้มเหลวที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม มีการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานเชิงรุก มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่านิยมการทำงานที่เปิดเผยและยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น</p> <p>๒) มีระบบการตัดสินใจด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง การคำนึงถึงองค์กรในระยะยาว รวมถึงการรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กร</p>

องค์กรนวัตกรรม	สทศ.	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ตัวอย่าง การบริหารจัดการของหน่วยงาน/ องค์กรต่าง ๆ	(ร่าง) ข้อเสนอ
		<p>- องค์กรจะต้องพยายามค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรมและสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร อาทิ การให้ความสำคัญ การยอมรับ หรือ เคารพพนักงานที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม ส่งเสริมความคิดใหม่และกล้าเสี่ยง มีค่านิยมการทำงานที่เปิดเผย การทำให้พนักงานเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในความสามารถด้านนวัตกรรมขององค์กร การจัดการวัฒนธรรมองค์กรให้ส่งเสริมนวัตกรรม การมีค่านิยมที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง การทำให้พนักงานทุกคนรับรู้ และมีส่วนร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์กร เป็นต้น</p>		
<p>ด้าน สภาพแวดล้อม การทำงาน</p>	<p><b>จุดแข็ง</b></p> <p>-</p> <p><b>จุดอ่อน</b></p> <p>- ขาดการบูรณาการข้อมูลการทำงานร่วมกันของทุกสำนัก/กลุ่ม</p> <p>- ระบบบริหารการเงินการคลังยังไม่มี ความคล่องตัวเท่าที่ควร</p> <p>- ขาดหลักเกณฑ์ กระบวนการทำงาน และคู่มือในการทำงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดการใช้ดุลพินิจในการตัดสินใจ</p> <p>- ฐานข้อมูลด้านการศึกษาภายในหน่วยงานยังไม่ได้เชื่อมโยงข้อมูลร่วมกัน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนในการทำงาน</p>	<p><b>Quinn (๑๙๙๑)</b></p> <p>- มีแนวทางการดำเนินการหลายรูปแบบ ด้วยการใช้วิธีการพัฒนาแบบคู่ขนาน รวมถึงการมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดีและทันสมัย</p> <p>- องค์กรจะต้องมีสิ่งแวดล้อมที่ส่งเสริมและสนับสนุนนวัตกรรม เพื่อสร้างให้พนักงานมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ อาทิ การเรียนรู้และสำรวจแนวคิดในลักษณะข้ามสายงานภายในองค์กร หรือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกองค์กรที่หลากหลาย เป็นต้น</p> <p><b>Adair (๑๙๙๖)</b></p> <p>- มีบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ได้แก่ การกระตุ้นซึ่งกันและกัน การให้ข้อมูลย้อนกลับ การวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ มีการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการแบ่งปันข้อเท็จจริง</p>	<p><b>ซีมีโอ</b></p> <p>- มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ อาทิ การประชุมภายในองค์กร การจัดประชุมระหว่างประเทศ การฝึกอบรม เป็นต้น</p> <p><b>บิทคับ</b></p> <p>- เป็น “Remote first company” หรือ “Technology first company” โดยมีการขับเคลื่อนการทำงานด้วยเทคโนโลยีร้อยละ ๑๐๐ ในลักษณะ cloud based application มีการนำแอปพลิเคชันกว่า ๑๐๐ แอปฯ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่การใช้งานในเบื้องต้นจะไม่มีค่าใช้จ่าย อาทิ Slack, Trello, Evernote, Lastpass, Klipfolio, Bonusly/Karma, Calamario.io, Breezy.hr, Zendesk เป็นต้น</p>	<p>๑) มีแนวทางการดำเนินการหลายรูปแบบ รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรในทุกกระบวนการ อาทิ การประชุมภายในองค์กร การจัดประชุมระหว่างประเทศ การฝึกอบรม เป็นต้น</p> <p>๒) มีบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม อาทิ การเรียนรู้และสำรวจแนวคิดในลักษณะข้ามสายงานภายในองค์กร/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกองค์กรที่หลากหลาย การให้ข้อมูลย้อนกลับ การวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ มีการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการแบ่งปันข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เป็นต้น</p> <p>๓) มีระบบการสื่อสารและจัดการข้อมูลทั้งการสื่อสารภายในองค์กร และนอกองค์กร</p>

องค์กรนวัตกรรม	สทศ.	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ตัวอย่าง การบริหารจัดการของหน่วยงาน/ องค์กรต่าง ๆ	(ร่าง) ข้อเสนอฯ
		<p>และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน มีการสื่อสารในแนวขวางที่ดีเยี่ยม</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีการสื่อสารในระดับเดียวกัน มีอิสระในการไหลเวียนของข้อมูล</li> </ul> <p><b>Christiansen (๒๐๐๐)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบการสื่อสารและจัดการข้อมูลทั้งการสื่อสารภายในองค์กร อาทิ การจัดตั้งให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงานเกี่ยวกับนวัตกรรม การจัดตั้งหน่วยสำหรับรับฟังความคิดเห็น การสื่อสารมีหลายช่องทาง ส่วนการสื่อสารภายนอกองค์กร จะต้องมีจัดการข้อมูลที่เป็นระบบ สามารถแบ่งปันและเผยแพร่ข้อมูลได้ง่าย</li> </ul> <p><b>Harvard Business School (๒๐๐๓)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง</li> <li>- มีการจัดการความรู้ภายในองค์กร</li> </ul> <p><b>Von Stamm (๒๐๐๘)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีกระบวนการ และสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของหน่วยงาน เพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม</li> </ul> <p><b>McKinsey (n.d.)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ขึ้นอยู่กับการมีภาวะผู้นำที่เหมาะสม และเป็นภาวะผู้นำในทุกระดับขององค์กร อาทิ การสร้างวิสัยทัศน์และความมุ่งมั่นทางกลยุทธ์ การอนุญาตให้บุคลากรทำผิดพลาดได้ การให้เวลาในการตัดสินใจคิดใหม่ การมอบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การออกแบบพื้นที่การทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของคนยุคใหม่ อาทิ การไม่มีห้องทำงานของผู้บริหาร การไม่มีห้องทำงานของบุคลากรอื่น มีห้องประชุมที่เพียงพอ มีพื้นที่ทำงานในหลากหลายรูปแบบตามความต้องการ เช่น มุมทำงาน มุมคุยโทรศัพท์ เป็นต้น การมอบสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน เช่น อาหารฟรีทุกมื้อ/คูปองอาหาร ๓,๐๐๐ บาทต่อเดือน การมีห้องนอนสำหรับพักผ่อน ห้องนวด บริการตัดผมฟรี ลานกีฬาและนันทนาการ รวมถึงกิจกรรมอื่น ๆ ตามความต้องการของพนักงาน</li> </ul> <p><b>ไทยออยล์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีระบบการจัดการแบบบูรณาการที่เชื่อมโยงกันทั้งกระบวนการปฏิบัติงานทั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายหลักขององค์กร มีกรอบการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ทำให้เกิดการประสานงานกัน (Synergy) ทั้งภายในเครือไทยออยล์ และบริษัทอื่นในกลุ่ม ปตท.</li> </ul>	<p>อย่างเป็นระบบ อาทิ การจัดตั้งให้มีผู้ทำหน้าที่ประสานงานเกี่ยวกับนวัตกรรม การจัดตั้งหน่วยสำหรับรับฟังความคิดเห็น พัฒนาการสื่อสารที่มีหลายช่องทาง มีการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบและข้อมูลเกิดการไหลเวียนอย่างเป็นอิสระ สามารถแบ่งปันและเผยแพร่ข้อมูลได้ง่าย เป็นต้น</p> <p>๔) มีการออกแบบสภาพแวดล้อมและพื้นที่การทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของคนยุคใหม่ อาทิ การไม่มีห้องทำงานที่ตายตัว การมีห้องประชุมที่เพียงพอ มีพื้นที่ทำงานในหลากหลายรูปแบบตามความต้องการ (เช่น มุมทำงาน มุมคุยโทรศัพท์ เป็นต้น) รวมถึงการมอบสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม</p>

องค์กรนวัตกรรม	สกศ.	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง	ตัวอย่าง การบริหารจัดการของหน่วยงาน/ องค์กรต่าง ๆ	(ร่าง) ข้อเสนอฯ
		<p>อำนาจและกระจายอำนาจหน้าที่ให้กับบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม การใช้รูปแบบการจัดการแก้ไขปัญหา โดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นต้น</p> <p><b>พลุ เดชะรินทร์ (๒๕๔๗)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมการทำงานที่สร้างสรรค์</li> <li>- มีเครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม</li> </ul>		



จากตารางที่ ๕ สรุป (ร่าง) ข้อเสนอเพื่อพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม ดังนี้  
**๔.๒.๓ (ร่าง) ข้อเสนอเพื่อพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม**

### ๑) ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

๑.๑) มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจน เป็นไปได้จริงตามกรอบเวลาที่กำหนด อีกทั้งเป็นวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มาจากบุคลากรทุกระดับร่วมกันกำหนด

๑.๒) มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้วยการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับ

๑.๓) มีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานนวัตกรรมที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ปฏิบัติตามตัวชี้วัดของกระบวนการทำงาน เชื่อมโยงการปฏิบัติและตัวชี้วัดกับวัตถุประสงค์เป้าหมายหลักขององค์กร ตลอดจนรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาปรับปรุง เป็นต้น

๑.๔) มีการจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนแผนปฏิบัติราชการเฉพาะประเด็นเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งผู้บริหารขององค์กรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมอยู่เสมอ

### ๒) ด้านโครงสร้างองค์กร

๒.๑) มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ด้านนวัตกรรมขององค์กร อาทิ โครงสร้างแบบมีชีวิต หรือ organism โครงสร้างขนาดเล็ก กะทัดรัด และแบนราบ มีทีมงานโครงการ (Team Project) ประมาณ ๖ – ๗ คน ที่จะช่วยให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการทำงาน มีการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น

๒.๒) มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัย เพื่อคิดค้นและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม

### ๓) ด้านบุคลากร

๓.๑) ด้านผู้บริหาร โดยผู้บริหารเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อาทิ เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีภาวะผู้นำในการจัดการและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กร มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เห็นความสำคัญและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริมให้พนักงานกล้าทดลอง ค้นหา ร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว เป็นต้น

๓.๒) ด้านระบบจัดการความสามารถ ดังนี้

- มุ่งสู่นวัตกรรมตั้งแต่การสรรหาและการจ้างงาน การพัฒนาบุคลากร การรักษาและลดการลาออก และการประเมินผลการปฏิบัติ

- มีกระบวนการที่ทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์กร/บุคลากรว่าสนับสนุนเป้าหมาย/การปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน/อนาคต

- สนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรม ส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวกับนวัตกรรมภายในองค์กร

๓.๓) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โดยองค์กรจะต้องมีการฝึกอบรม พัฒนา และจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง อาทิ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีการนำเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ มาใช้กระตุ้นและพัฒนาความคิดนวัตกรรม ส่งเสริมและให้เวลาแก่พนักงาน

ในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทางกายภาพสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

#### ๔) ด้านค่านิยมและวัฒนธรรม

๔.๑) มีการค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรมและสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร อาทิ การทำให้บุคลากรทุกระดับเห็นความสำคัญของนวัตกรรม การให้ความสำคัญ การยอมรับ/เคารพบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าเสี่ยง เปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็น/แนวคิดใหม่ ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความผิดพลาด/ความล้มเหลวที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม มีการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานเชิงรุก มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่านิยมการทำงานที่เปิดเผยและยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

๔.๒) มีระบบการตัดสินใจด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง การคำนึงถึงองค์กรในระยะยาว รวมถึงการรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กร

#### ๕) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

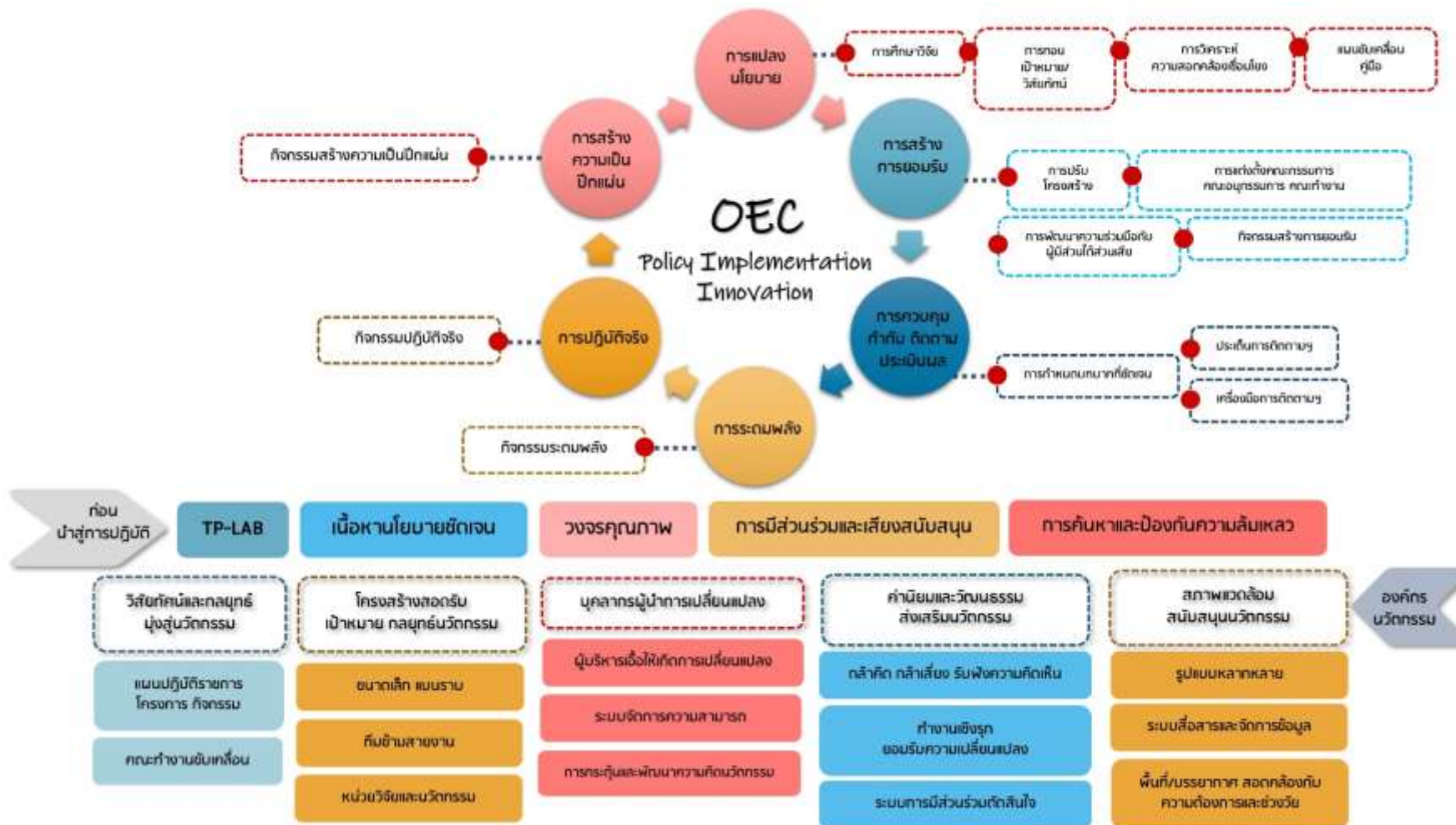
๕.๑) มีแนวทางการดำเนินการหลายรูปแบบ รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรในทุกกระบวนการ อาทิ การประชุมภายในองค์กร การจัดประชุมระหว่างประเทศ การฝึกอบรม เป็นต้น

๕.๒) มีบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม อาทิ การเรียนรู้และสำรวจแนวคิดในลักษณะข้ามสายงานภายในองค์กร/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกองค์กรที่หลากหลาย การให้ข้อมูลย้อนกลับ การวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ มีการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการแบ่งปันข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เป็นต้น

๕.๓) มีระบบการสื่อสารและจัดการข้อมูลทั้งการสื่อสารภายในองค์กร และนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ อาทิ การจัดตั้งให้มีผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานเกี่ยวกับนวัตกรรม การจัดตั้งหน่วยสำหรับรับฟังความคิดเห็น พัฒนาการสื่อสารที่มีหลายช่องทาง มีการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบและข้อมูลเกิดการไหลเวียนอย่างเป็นอิสระ สามารถแบ่งปันและเผยแพร่ข้อมูลได้ง่าย เป็นต้น

๕.๔) มีการออกแบบสภาพแวดล้อมและพื้นที่การทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของคนยุคใหม่ อาทิ การไม่มีห้องทำงานที่ตายตัว การมีห้องประชุมที่เพียงพอ มีพื้นที่ทำงานในหลากหลายรูปแบบตามความต้องการ (เช่น มุมทำงาน มุมคุยโทรศัพท์ เป็นต้น) รวมถึงการมอบสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม

จากข้างต้น นำไปสู่แผนภาพ (ร่าง) ต้นแบบนวัตกรรมกระบวนการในการขับเคลื่อนนโยบายของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ดังภาพที่ ๑๐



ภาพที่ ๑๐ (ร่าง) ต้นแบบนวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

## บทที่ ๕

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และ ๒) จัดทำต้นแบบและข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ผู้ให้ข้อมูล คือ ข้าราชการ/เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจาก ๓ สำนัก ได้แก่ ๑) สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาศึกษา (สมร.) ๒) สำนักนโยบายการพัฒนาศึกษา (สนป.) ๓) สำนักกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (สกช.) ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการขับเคลื่อนนโยบาย ประกอบด้วย ๑) กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ๒) มาตรฐานการศึกษาของชาติ และ ๓) มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ประกอบการเขียนบรรยายเชิงพรรณนา โดยมีการปรึกษาหารือร่วมกับข้าราชการ/เจ้าหน้าที่/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของแต่ละสำนักๆ เป็นระยะ เพื่อความถูกต้องของข้อมูล สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

**๕.๑.๑ กระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา** เป็นการศึกษากระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ของ สกศ. ซึ่งประกอบด้วย ๑) มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๑ ๒) มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๒ และ ๓) กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐ พบตัวอย่างกระบวนการ/แนวทาง/กลไก รวมถึงการนำนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ดังนี้

**๑) ด้านการแปลงนโยบาย** อาทิ มีการวิเคราะห์ความสอดคล้องและเชื่อมโยงของนโยบายใหม่กับนโยบายที่มีอยู่เดิม วิเคราะห์บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ การจัดทำแผนขับเคลื่อนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติในลักษณะรายปี ๓ ปี หรือ ๕ ปี การจัดทำคู่มือการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ รวมถึงการศึกษาวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการแปลงนโยบาย เป็นต้น

**๒) ด้านการสร้างการยอมรับ** อาทิ การกำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนและติดตามการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ รวมถึงการจัดตั้ง “สำนัก” ภายใต้ สกศ. ที่มีโครงสร้าง บทบาท และอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนในการขับเคลื่อนและนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างการยอมรับ เช่น การจัดสัมมนา/ประชุมวิชาการ การจัดประชุม การบรรยายสร้างความเข้าใจใหม่ การประกวดสื่อวีดิทัศน์ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ การสำรวจการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นฐานออกแบบแนวทางขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น

**๓) ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล** อาทิ กำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักในการติดตามการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ตัวอย่างประเด็นและเครื่องมือในการติดตาม ได้แก่



(๑) ประเด็นการติดตามฯ ได้แก่ ติดตามการรับทราบข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจ การดำเนินงานและบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การชี้แจงและแนวทางการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน การประชาสัมพันธ์ และประเด็นอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การพัฒนาครู การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาครู เป็นต้น

(๒) เครื่องมือในการติดตามฯ ได้แก่ การแต่งตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนและติดตาม การแต่งตั้งคณะทำงานซึ่งมีหน่วยงานระดับปฏิบัติเป็นองค์ประกอบ การจัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนขับเคลื่อน การพัฒนาไกด์กำกับ ติดตาม ประเมินผล การจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อติดตามการดำเนินงาน การกำหนดปฏิทินการรายงานผลต่อ สกศ./คณะกรรมการ เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง การจัดทำหนังสือแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การแจ้งเวียนเพื่อติดตามการดำเนินงาน การจัดเวที การจัดประชุม การติดตามด้วยแบบสำรวจ แบบสอบถามความคิดเห็น การลงพื้นที่เพื่อศึกษาสภาพจริง การถอดบทเรียน การรวบรวมผลการขับเคลื่อนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การขอความอนุเคราะห์หน่วยงานรายงานตามแบบฟอร์มฯ การจัดประชุมคณะทำงานเพื่อติดตามการดำเนินงาน การประชุมหารือร่วมกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และการแต่งตั้งบรรณาธิการกิจเพื่อสรุปและรายงานผลการขับเคลื่อนนโยบาย เป็นต้น

๔) **ด้านการระดมพลัง** อาทิ การใช้สโลแกนเฉพาะ เช่น “ทีมประเทศไทย” การบรรยาย/สร้างเสียงสนับสนุนผ่านผู้นำคนสำคัญ การสร้างการรับรู้แก่กลุ่มคนที่หลากหลาย การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างหลากหลายทั้งกลุ่มเป้าหมายและวิธีการมีส่วนร่วม การประชาสัมพันธ์ การสัมมนาวิชาการ การบรรยาย การสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการทั้งแนวตั้งและแนวนอน การพัฒนาช่องทางสื่อสารแบบเปิด การสนับสนุนทุนแก่หน่วยปฏิบัติ เป็นต้น

๕) **ด้านการปฏิบัติจริง** อาทิ การเชื่อมโยงแนวปฏิบัติของนโยบายใหม่เข้ากับนโยบายที่มีอยู่เดิม การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับนโยบายที่ต้องการนำไปสู่การปฏิบัติ การจัดทำหลักสูตรและออกแบบการเรียนรู้ รวมถึงการปรับปรุงแนวทางการวัดประเมินผล การประกันคุณภาพการศึกษาที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การจัดทำต้นแบบ การทดลองนำร่อง และการขยายผลต้นแบบ การพัฒนาฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมครูและอาจารย์ให้สามารถนำนโยบายสู่การปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จ การจัดประชุม เข้าร่วมประชุม การเป็นวิทยากรให้ความรู้ และร่วมลงพื้นที่กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสร้างความชัดเจนและแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น เกณฑ์และขั้นตอน คู่มือ ระบบฐานข้อมูลหลักสูตร เป็นต้น

๖) **ด้านการสร้างความเป็นปึกแผ่น** อาทิ การบูรณาการนโยบายเข้ากับแผนพัฒนายุทธศาสตร์ การพัฒนาการศึกษา การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานระดับจังหวัดเพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบาย การทดลองนำร่องนโยบาย ติดตาม ประเมินผล ถอดบทเรียน และขยายผลการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การจัดทำ ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่น ประเด็นการศึกษาวิจัย เช่น การพัฒนาครู การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ เป็นต้น



**๕.๑.๒ ข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมการกระบวนการนํานโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา** ซึ่งแบ่งออกเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ ๑) ข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมการกระบวนการ ๒) ข้อเสนอเพื่อพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการ และ ๓) ต้นแบบนวัตกรรมการกระบวนการนํานโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ดังนี้

**๑) ข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมการ**

**๑.๑) ด้านการแปลงนโยบาย** มีการเตรียมการตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำนโยบายเพื่อให้เกิดแนวปฏิบัติที่ชัดเจน อาทิ เนื้อหาของนโยบายมีการระบุทั้งด้านนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ความเชื่อมโยงของนโยบายกับกฎหมายระเบียบ และแผนในระดับต่าง ๆ เป็นต้น แนวทางการแปลงนโยบาย อาทิ

- การวิเคราะห์ความสอดคล้องและเชื่อมโยงของนโยบายใหม่กับนโยบายที่มีอยู่เดิม
- การวิเคราะห์บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งระดับนโยบายและระดับปฏิบัติ การระบุ

แนวทางในการนํานโยบายสู่การปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน อาทิ ด้านการสร้างความรู้ความเข้าใจ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการติดตามและรายงานผลการนํานโยบายสู่การปฏิบัติ รวมถึงแนวทางในการนํานโยบายสู่การปฏิบัติทั้งระดับนโยบายและสถานศึกษา เป็นต้น

- การจัดทำแผนขับเคลื่อนการนํานโยบายสู่การปฏิบัติในลักษณะรายปี ๓ ปี หรือ ๕ ปี
- การจัดทำคู่มือการนํานโยบายสู่การปฏิบัติ
- การศึกษาวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการแปลงนโยบาย อาทิ แนวทางการนํานโยบาย

สู่การปฏิบัติ การศึกษาวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาแนวทางการนํานโยบายสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องกับนโยบายที่มีอยู่เดิม เป็นต้น

**๑.๒) ด้านการสร้างการยอมรับ** เช่นเดียวกับด้านการแปลงนโยบาย คือ มีการสร้างการยอมรับตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำนโยบาย โดยยึดหลัก “นโยบายจะเกิดผลลัพธ์ในทางปฏิบัติ ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการร่วมกัน” มีการระบुकลุ่มเป้าหมาย/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไว้อย่างชัดเจน เพื่อให้หน่วยงาน/ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถเตรียมบุคลากร บริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ที่พร้อมต่อการนํานโยบายสู่การปฏิบัติ ก่อนการประกาศนโยบายมีการศึกษาความเป็นไปได้ การสร้างเสียงสนับสนุนทั้งจากผู้นำคนสำคัญ เสียงสนับสนุนทางการเมือง และเสียงสนับสนุนที่หลากหลาย โดยเป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งปฐมภูมิ ทุติยภูมิ การจัดเวทีเพื่อสร้างการยอมรับ เป็นต้น แนวทางการสร้างการยอมรับ อาทิ

- การกำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนและติดตามการนํานโยบายสู่การปฏิบัติ และจัดตั้ง “สำนัก” ภายใต้อีก สกศ. ที่มีโครงสร้าง บทบาท และอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนในการขับเคลื่อนและนํานโยบายสู่การปฏิบัติ อาทิ สำนักนโยบายการพัฒนาเด็กปฐมวัย สำนักกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ เป็นต้น รวมถึงการกำหนดบทบาทและภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและครอบคลุม

- การแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เพื่อขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ และขับเคลื่อนเฉพาะประเด็น อาทิ คณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติและคณะอนุกรรมการภายใต้อันคณะกรรมการกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ จำนวน ๔ คณะ คณะทำงานขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ คณะกรรมการพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติและคณะอนุกรรมการภายใต้อัน จำนวน ๓ คณะ เป็นต้น

- การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างการยอมรับ อาทิ การจัดสัมมนา/ประชุมวิชาการ การจัดประชุม การบรรยายสร้างความเข้าใจใหม่ การประกวดสื่อวีดิทัศน์ การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และจัดทำเอกสารสิ่งพิมพ์ การสำรวจการดำเนินงานเพื่อใช้เป็นฐานออกแบบแนวทางขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การรับฟังความคิดเห็น เป็นต้น

**๑.๓) ด้านการควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล** โดยกำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักในการ ติดตามการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และดำเนินการควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผลเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประเด็นและเครื่องมือในการติดตาม อาทิ

๑.๓.๑) ประเด็นการติดตาม ได้แก่ ปีที่ ๑ ติดตามการรับทราบข้อมูล ความรู้ ความเข้าใจ การดำเนินงานและบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ปีที่ ๒ ติดตามการชี้แจงแนวทางการดำเนินงานและผลการดำเนินงาน ปีที่ ๓ ติดตามการชี้แจงแนวทางการดำเนินงาน ผลการดำเนินงาน การประชาสัมพันธ์ ปีที่ ๔ ผลการดำเนินงาน การประชาสัมพันธ์ ประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เช่น การพัฒนาครู การพัฒนาหลักสูตรการพัฒนาครู เป็นต้น ปีที่ ๕ ผลการดำเนินงาน ผลกระทบจากนโยบาย การทบทวนและปรับปรุงนโยบาย

๑.๓.๒) เครื่องมือในการติดตาม ได้แก่

- การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนและติดตาม การแต่งตั้งคณะทำงานซึ่งมีหน่วยงานระดับปฏิบัติเป็นองค์ประกอบ

- การจัดทำแผนปฏิบัติตามแผนขับเคลื่อน

- การพัฒนากลไกกำกับ ติดตาม ประเมินผล

- การจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อติดตามการดำเนินงาน

- การกำหนดปฏิทินการรายงานผลต่อ สกศ./คณะกรรมการ เป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

- การจัดทำหนังสือแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การแจ้งเวียน เพื่อติดตามการดำเนินงาน

- การจัดเวที การจัดประชุม

- การติดตามด้วยแบบสำรวจ แบบสอบถามความคิดเห็น

- การลงพื้นที่เพื่อศึกษาสภาพจริง การถอดบทเรียน การรวบรวมผลการขับเคลื่อนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- การขอความอนุเคราะห์หน่วยงานรายงานตามแบบฟอร์มฯ

- การจัดประชุมคณะทำงานเพื่อติดตามการดำเนินงาน

- การประชุมหารือร่วมกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- การแต่งตั้งบรรณาธิการกิจเพื่อสรุปและรายงานผลการขับเคลื่อนนโยบาย

**๑.๔) ด้านการระดมพลัง** แนวทางการระดมพลัง อาทิ

- การร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐ เอกชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขับเคลื่อนการดำเนินงาน เช่น การดำเนินงานด้านกรอบคุณวุฒิแห่งชาติสู่การปฏิบัติ โดย “ทีมประเทศไทย”

- การบรรยาย/สร้างเสียงสนับสนุนผ่านผู้นำคนสำคัญ

- การสร้างการรับรู้แก่กลุ่มคนที่หลากหลาย

- การเปิดโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างหลากหลายทั้งกลุ่มเป้าหมายและวิธีการมีส่วนร่วม
- การประชาสัมพันธ์ การสัมมนาวิชาการ การบรรยาย
- การสร้างความสัมพันธ์อย่างเป็นไม่เป็นการทั้งแนวตั้งและแนวนอน
- การพัฒนาช่องทางการสื่อสารแบบเปิด
- การสนับสนุนทุนแก่หน่วยปฏิบัติ

**๑.๕) การปฏิบัติจริง** มีการกำหนดแนวปฏิบัติที่ดีในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติระดับสถานศึกษาไว้ อย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงบริบทและความถนัดของผู้เรียนเป็นสำคัญ แนวทางการปฏิบัติจริง อาทิ

- การเชื่อมโยงแนวปฏิบัติของนโยบายใหม่เข้ากับนโยบายที่มีอยู่เดิม
- การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษาที่เชื่อมโยงกับนโยบายที่ต้องการนำสู่การปฏิบัติ
- การจัดทำหลักสูตรและออกแบบการเรียนรู้ รวมถึงการปรับปรุงแนวทางการวัดประเมินผล

การประกันคุณภาพการศึกษาที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

- การจัดทำต้นแบบ การทดลองนำร่อง และการขยายผลต้นแบบ
- การพัฒนาฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
- การพัฒนาเครือข่ายความร่วมมือในการส่งเสริมครูและอาจารย์ให้สามารถนำนโยบายสู่

การปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จ

- การจัดประชุม เข้าร่วมประชุม การเป็นวิทยากรให้ความรู้ และร่วมลงพื้นที่กับหน่วยงานที่

เกี่ยวข้อง

- การสร้างความชัดเจนและแนวปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เช่น เกณฑ์และขั้นตอน คู่มือ

ระบบฐานข้อมูลหลักสูตร

**๑.๖) ด้านการสร้างความเป็นปึกแผ่น** แนวทางการสร้างความเป็นปึกแผ่น อาทิ

- การบูรณาการนโยบายเข้ากับแผนพัฒนายุทธศาสตร์การพัฒนาศึกษา
- การแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานระดับจังหวัดเพื่อขับเคลื่อนนโยบาย

สู่การปฏิบัติ

- การส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายความร่วมมือในการขับเคลื่อนนโยบายและการพัฒนา

ผู้เรียนทั้งในระดับสถานศึกษา ระดับประเทศ ระดับอาเซียน และระดับสากล โดยมีการสร้างความเข้าและตระหนัก แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การสร้างความชัดเจนในรายละเอียดการขับเคลื่อน การจัดทำคู่มือ ประสานการใช้ ทรัพยากรร่วมกัน รวมถึงการปรับบทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

- การทดลองนำร่องนโยบาย ติดตาม ประเมินผล ถอดบทเรียน และขยายผลการนำนโยบายสู่

การปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง

- การให้ความสำคัญกับการพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้ที่เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ
- การจัดทำ ปรับปรุงกฎหมาย กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

อาทิ การแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ การจัดทำข้อเสนอการปรับปรุง ทบทวน กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง การผลักดันให้เกิดการปรับปรุง ทบทวน กฎหมาย กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

- การศึกษาวิจัยอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความเป็นปึกแผ่น ประเด็นการศึกษาวิจัย อาทิ การพัฒนา  
ครู การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ การพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้

## ๒) ข้อเสนอเพื่อพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมการ

### ๒.๑) ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

๒.๑.๑) มีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่ชัดเจน  
เป็นไปได้อย่างจริงตามกรอบเวลาที่กำหนด อีกทั้งเป็นวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มาจากบุคลากรทุกระดับร่วมกันกำหนด

๒.๑.๒) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์  
เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้วยการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรทุกระดับ

๒.๑.๓) มีการวางแผนและปฏิบัติตามแผนงานนวัตกรรมที่กำหนดไว้ รวมทั้งมีการกำหนดบทบาท  
หน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน ปฏิบัติตามตัวชี้วัดของกระบวนการทำงาน เชื่อมโยงการปฏิบัติและตัวชี้วัด  
กับวัตถุประสงค์เป้าหมายหลักขององค์กร ตลอดจนรับฟังเสียงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อนำมาปรับปรุง เป็นต้น

๒.๑.๔) มีการจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนแผนปฏิบัติการเฉพาะ ประเด็นเพื่อให้เกิดผลลัพธ์  
ที่เป็นรูปธรรม รวมทั้งผู้บริหารขององค์กรมีการสื่อสารวิสัยทัศน์และแสดงบทบาทของการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรม  
อยู่เสมอ

### ๒.๒) ด้านโครงสร้างองค์กร

๒.๒.๑) มีการพัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์  
ด้านนวัตกรรมขององค์กร อาทิ โครงสร้างแบบมีชีวิต หรือ organism โครงสร้างขนาดเล็ก กะทัดรัด และแบนราบ  
มีทีมงานโครงการ (Team Project) ประมาณ ๖ – ๗ คน ที่จะช่วยให้เกิดความรวดเร็วในกระบวนการทำงาน  
มีการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) เป็นต้น

๒.๒.๒) มีการจัดตั้งหน่วยงานที่เป็นศูนย์กลางการวิจัย เพื่อคิดค้นและกระตุ้นให้เกิดความคิด  
สร้างสรรค์และนวัตกรรม

### ๒.๓) ด้านบุคลากร

๒.๓.๑) ด้านผู้บริหาร โดยผู้บริหารเป็นผู้เอื้ออำนวยให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร อาทิ  
เป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีภาวะผู้นำในการจัดการและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรในองค์กร  
มุ่งมั่นในการสร้างสรรค์นวัตกรรม เห็นความสำคัญและสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม รวมทั้งส่งเสริม  
ให้พนักงานกล้าทดลอง ค้นหา ร่วมมือ และอดทนกับความล้มเหลว เป็นต้น

๒.๓.๒) ด้านระบบจัดการความสามารถ ดังนี้

- มุ่งสู่นวัตกรรมตั้งแต่การสรรหาและการจ้างงาน การพัฒนาบุคลากร การรักษาและลด  
การลาออก และการประเมินผลการปฏิบัติ

- มีกระบวนการที่ทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์กร/บุคลากรว่า สนับสนุนเป้าหมาย/  
การปฏิบัติงานขององค์กรในปัจจุบัน/อนาคต

- สนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสาร กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยให้เกิดนวัตกรรม ส่งเสริมให้เกิด  
การถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวกับนวัตกรรมภายในองค์กร

๒.๓.๓) ด้านการฝึกอบรมและพัฒนา โดยองค์กรจะต้องมีการฝึกอบรม พัฒนา และจัดสรรงบประมาณในการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรด้านนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง อาทิ การแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ มีการนำเทคนิคและกระบวนการต่าง ๆ มาใช้กระตุ้นและพัฒนาความคิดนวัตกรรม ส่งเสริมและใช้เวลาแก่นักงานในการสะท้อนความคิดและการปฏิบัติงาน การสนับสนุนทางกายภาพสำหรับการแลกเปลี่ยนความคิดและความคิดสร้างสรรค์ เป็นต้น

#### ๒.๔) ด้านค่านิยมและวัฒนธรรม

๒.๔.๑) มีการค้นหาค่านิยมที่จะช่วยในการสร้างนวัตกรรมและสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร อาทิ การทำให้บุคลากรทุกระดับเห็นความสำคัญของนวัตกรรม การให้ความสำคัญ การยอมรับ/เคารพบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าเสี่ยง เปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็น/แนวคิดใหม่ ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความผิดพลาด/ความล้มเหลวที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม มีการสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติงานเชิงรุก มุ่งเน้นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีค่านิยมการทำงานที่เปิดเผยและยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น

๒.๔.๒) มีระบบการตัดสินใจด้วยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น การยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง การคำนึงถึงองค์กรในระยะยาว รวมถึงการรับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กร

#### ๒.๕) ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน

๒.๕.๑) มีแนวทางการดำเนินการหลายรูปแบบ รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการภายในองค์กรในทุกกระบวนการ อาทิ การประชุมภายในองค์กร การจัดประชุมระหว่างประเทศ การฝึกอบรม เป็นต้น

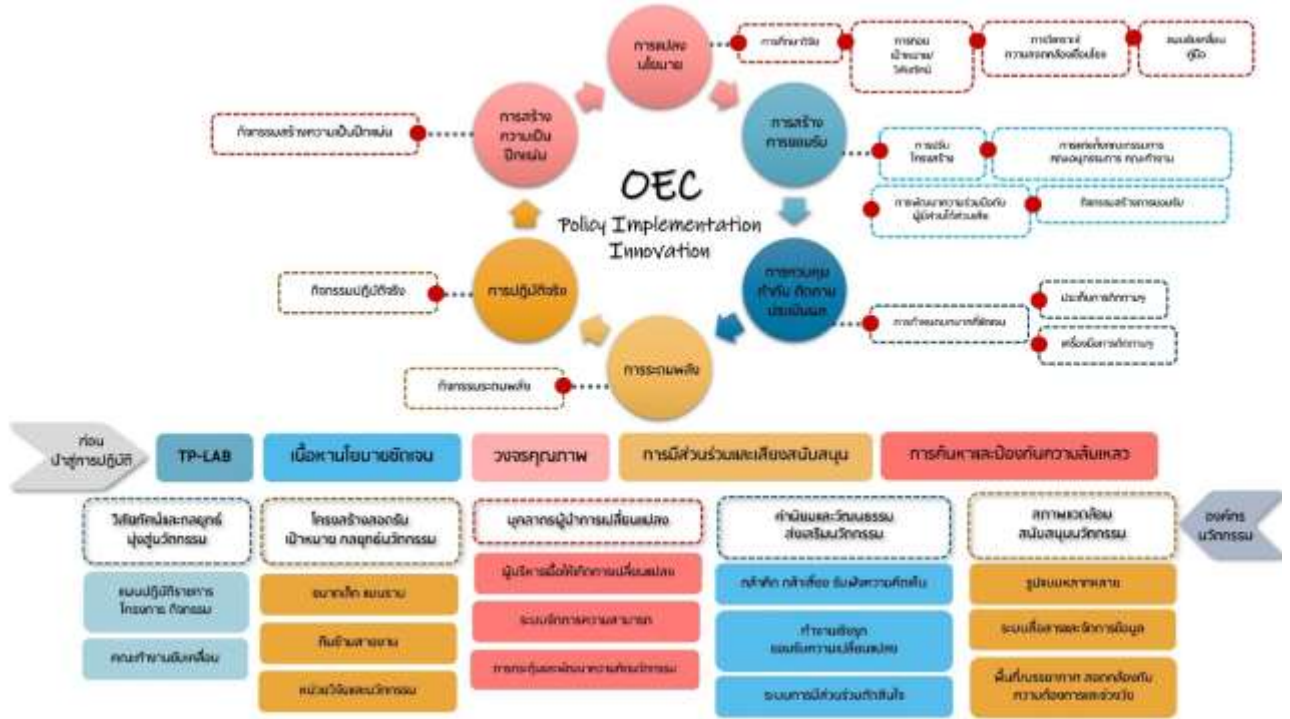
๒.๕.๒) มีบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม อาทิ การเรียนรู้และสำรวจแนวคิดในลักษณะข้ามสายงานภายในองค์กร/การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายนอกองค์กรที่หลากหลาย การให้ข้อมูลย้อนกลับ การวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์ มีการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม มีการแบ่งปันข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร เป็นต้น

๒.๕.๓) มีระบบการสื่อสารและจัดการข้อมูลทั้งการสื่อสารภายในองค์กร และนอกองค์กรอย่างเป็นระบบ อาทิ การจัดตั้งให้มีผู้ที่ทำหน้าที่ประสานงานเกี่ยวกับนวัตกรรม การจัดตั้งหน่วยสำหรับรับฟังความคิดเห็น พัฒนาการสื่อสารที่มีหลายช่องทาง มีการจัดการข้อมูลอย่างเป็นระบบและข้อมูลเกิดการไหลเวียนอย่างเป็นอิสระ สามารถแบ่งปันและเผยแพร่ข้อมูลได้ง่าย เป็นต้น

๒.๕.๔) มีการออกแบบสภาพแวดล้อมและพื้นที่การทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการของคนยุคใหม่ อาทิ การไม่มีห้องทำงานที่ตายตัว การมีห้องประชุมที่เพียงพอ มีพื้นที่ทำงานในหลากหลายรูปแบบตามความต้องการ (เช่น มุมทำงาน มุมคุยโทรศัพท์ เป็นต้น) รวมถึงการมอบสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม

๓) ต้นแบบนวัตกรรมกระบวนการ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืนของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา





จากภาพ (ร่าง) ต้นแบบนวัตกรรมกระบวนการ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาจะเห็นได้ว่า นวัตกรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยสภาพแวดล้อม/ลักษณะ/รูปแบบขององค์กรนวัตกรรมเป็นฐาน ซึ่งลักษณะของ**องค์กรนวัตกรรม** ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่มุ่งสู่นวัตกรรม โครงสร้างขององค์กรที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ บุคลากรในองค์กรเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่านิยมและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมนวัตกรรม รวมถึงการมีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่สนับสนุนนวัตกรรม อีกทั้งเมื่อพิจารณาในแง่ของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืนนั้น ควรดำเนินการ/เตรียมการตั้งแต่**ก่อนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ** อาทิ การใช้ TP Lab ในการออกแบบและพัฒนานโยบาย การมีเนื้อหาของนโยบายที่ชัดเจนเพื่อผู้ปฏิบัติเข้าใจได้ง่ายและตรงกัน การใช้วงจรคุณภาพเป็นหัวใจของการขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน รวมถึงการสร้างเสียงสนับสนุนทั้งจากผู้นำคนสำคัญและกลุ่มคนที่หลากหลายในสังคม ตลอดจนมีการแสวงหาและป้องกันความล้มเหลวอันจะเกิดขึ้นจากการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

สำหรับ**กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ** พบปัจจัยเบื้องต้นซึ่งเป็นฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จและยั่งยืน อาทิ **การแปลงนโยบาย** มีการศึกษาวิจัยแนวทางการแปลงนโยบาย การทอนเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ออกเป็นระดับและระยะ การวิเคราะห์ความสอดคล้องของนโยบายใหม่และนโยบายที่มีอยู่เดิม วิเคราะห์บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงมีการจัดทำแผนและคู่มือการขับเคลื่อน **การสร้างการยอมรับ** มีการปรับโครงสร้างขององค์กรให้เอื้อต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ และคณะทำงานเพื่อดำเนินการให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนมีการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างการยอมรับอย่างต่อเนื่อง **การควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล** มีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนของหน่วยงานที่ดำเนินการกำกับ ติดตาม และประเมินผล มีประเด็นการติดตามที่ทุกภาคส่วนสามารถรับรู้ได้ตรงกันและดำเนินการติดตามตามเป็นระยะอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีการพัฒนาเครื่องมือกำกับ

ติดตาม และประเมินผลที่หลากหลาย เหมาะสมและสอดคล้องกับประเด็นการติดตาม ในส่วนการระดมพลังการปฏิบัติจริง และการสร้างความเป็นปึกแผ่น ปัจจัยสำคัญ คือ การมีกิจกรรมเพื่อระดมพลัง ปฏิบัติจริง และสร้างความเป็นปึกแผ่นที่หลากหลาย เหมาะสมและสอดคล้องกับหน่วยปฏิบัติ ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมานั้น จะเป็นการดำเนินการในลักษณะวงจร/รอบของการขับเคลื่อน ทั้งนี้ มีการใช้ข้อมูลและผลจากการปฏิบัติในแต่ละขั้นตอน เพื่อสะท้อนกลับให้การนำนโยบายสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จและเกิดความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น

## ๕.๒ อภิปรายผล

การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาให้เกิดความยั่งยืนนั้น จะต้องมีการออกแบบและพิจารณาให้ครอบคลุมตั้งแต่ก่อนการประกาศเป็นนโยบาย ด้วยฐานคิด/เครื่องมือ/กลไก/แนวทางต่าง ๆ อาทิ **ก่อนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ** มีการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการประยุกต์นวัตกรรมใหม่ในการออกแบบนโยบาย อาทิ TP Lab การจัดทำเนื้อหาของนโยบายให้มีความชัดเจน ครอบคลุม และระบุแนวทางต่าง ๆ ของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ **การแปลงนโยบาย** ใช้การวิจัยเป็นฐานของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การวิเคราะห์ความสอดคล้องและเชื่อมโยงของนโยบายใหม่กับนโยบายที่มีอยู่เดิม บทบาทของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การทอนเป้าหมาย/วิสัยทัศน์ออกเป็นเป้าหมายแต่ละระยะ การจัดทำแผนขับเคลื่อน การบูรณาการเข้ากับแผนระดับต่าง ๆ และการจัดทำคู่มือการนำสู่การปฏิบัติ **การสร้างการยอมรับ** โดยกำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักในการสร้างการยอมรับ การแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน เพื่อนำนโยบายสู่การปฏิบัติ การพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในรูปแบบที่หลากหลาย รวมถึงมีการจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างการยอมรับ **การควบคุม กำกับ ติดตาม และประเมินผล** เป็นการกำหนดให้ สกศ. มีบทบาทหลักเช่นเดียวกัน มีการกำหนดประเด็นการติดตามฯ ที่มีความชัดเจน และมีเครื่องมือฯ ในการติดตามที่หลากหลายฯ ในส่วนการระดมพลัง การปฏิบัติจริง การสร้างความเป็นปึกแผ่น ปัจจัย/กระบวนการสู่ความสำเร็จอยู่ที่มีการจัดกิจกรรมในรูปแบบที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการ และจัดกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ ศุภชัย ยาวะประภาส (๒๕๔๘) รัชฎาภรณ์ หงส์ภักดี (ม.ป.ป.) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๒) ที่ว่า นโยบายจะสู่การปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จนั้น จะต้องมียุทธศาสตร์เป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่อง นโยบายมีเป้าหมายเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้ มีการคำนึงถึงประเด็น/ปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จ ดังนี้ ๑) ด้านเนื้อหาของนโยบาย อาทิ วัตถุประสงค์ของนโยบายมีความชัดเจน ง่ายต่อการรับรู้ของผู้ปฏิบัติ สอดคล้องกับค่านิยม ประสพการณ์และความต้องการของผู้ได้รับผลจากนโยบาย เรียกร้องให้มีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ น้อยที่สุด สามารถทดลองปฏิบัติก่อนได้ สามารถสะท้อนดัชนีชี้ความสำเร็จของนโยบายได้ เห็นผลลัพธ์จากการดำเนินการที่ชัดเจน มีกระบวนการควบคุมดูแลและประเมินผลนโยบายอย่างสม่ำเสมอ และก่อให้เกิดผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคมที่มาก ๒) ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากนโยบาย อาทิ ได้รับการสนับสนุนด้านการเมือง ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติสามารถรับรู้ เข้าใจ และมีทัศนคติเชิงบวกต่อนโยบาย เป็นต้น ๓) ด้านหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ อาทิ มีนโยบาย/การดำเนินการที่สอดคล้องหน่วยงานมีขนาดเล็ก มีระดับชั้นการบังคับบัญชาน้อย และจำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาก ผู้นำของหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและสามารถระดมการสนับสนุนจากแหล่งต่าง ๆ มีความสัมพันธ์ที่ไม่เป็นทางการระหว่างหน่วยปฏิบัติและหน่วยกำหนดนโยบาย มีการสื่อสารแบบเปิดและการสร้างความสัมพันธ์ทั้งแนวตั้งและแนวนอน เป็นต้น

และ ๔) ด้านทรัพยากรและอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ทรัพยากรมีความพอเพียง ได้รับการสนับสนุนทรัพยากรทั้งด้านการเงินและกำลังคนที่มีคุณภาพ รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ อย่างเพียงพอ มีการนำเทคโนโลยีมาใช้ เป็นเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับสถานการณ์ หรือ สภาพแวดล้อมในการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำนโยบายไปปฏิบัติแต่ต้องเป็นวิธีการที่เป็นมาตรฐาน สอดคล้องกับกระบวนการที่ทำอยู่เป็นประจำ เป็นต้น

สำหรับต้นแบบและข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมกระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ รวมถึงข้อเสนอในการพัฒนา สกศ. ไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรมนั้น ได้แก่ **ด้านวิสัยทัศน์และกลยุทธ์** อาทิ การมีวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการ โครงการ/กิจกรรม รวมถึงคณะทำงานฯ ที่นำไปสู่การสร้างและพัฒนานวัตกรรมในองค์กร **ด้านโครงสร้างองค์กร** อาทิ การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายนวัตกรรมขององค์กร การจัดตั้งคณะทำงาน ทีมข้ามสายงาน รวมถึงการศึกษาวิจัย คิดค้นนวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์กรอยู่เสมอ **ด้านบุคลากร** อาทิ ผู้บริหารระดับบทบาทไปสู่การเป็นผู้นำนวัตกรรม การพัฒนาระบบจัดการความสามารถ และการฝึกอบรมพัฒนาที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เป็นต้น **ด้านค่านิยมและวัฒนธรรม** อาทิ มีการค้นหาค่านิยมที่ช่วยสร้างนวัตกรรมและพัฒนาให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น การมีส่วนร่วมเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กร และ **ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน** อาทิ การมีแนวทาง/รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย มีบรรยากาศที่สนับสนุนต่อการสร้างนวัตกรรม มีระบบสื่อสารและจัดการข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร และการออกแบบสภาพแวดล้อม/พื้นที่การทำงานให้เหมาะสมกับช่วงวัยและสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ วุฒิพงษ์ ภักดีเหล่า (๒๕๕๔) ที่ว่า องค์กรจะไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมด้านต่าง ๆ ได้นั้น องค์กรจะต้องมีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรให้ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม ทั้งนี้ การพัฒนาองค์กรไปสู่องค์กรนวัตกรรมจะช่วยสร้างมูลค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรในสภาวะการณ์ปัจจุบันและอนาคต รวมถึงการสร้างสภาพลักษณ์ด้านบวกให้กับองค์กรด้วย

### ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

#### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

๑) การศึกษาวิจัยฯ เป็นการศึกษาในระยะเวลาย่อสั้น รวมถึงมีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเพียงไม่กี่กลุ่ม ดังนั้น การจะนำผลจากการศึกษาวิจัยฯ ไปใช้ ควรมีการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติมจากกลุ่มบุคคลอื่น ๆ ที่มีความเกี่ยวข้อง/รับผิดชอบหลักในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติเพิ่มเติม เพื่อให้เห็นข้อมูล/ตัวอย่าง/กระบวนการที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่อการนำผลการวิจัยไปใช้อย่างแท้จริง

๒) ต้นแบบนวัตกรรมการบริหารจัดการ/กระบวนการ ยังเป็นเพียง (ร่าง) ต้นแบบนวัตกรรมฯ เท่านั้น ดังนั้น ก่อนการนำผลการวิจัยไปใช้ควรมีการทดลองใช้และปรับปรุงก่อน เพื่อให้ต้นแบบนวัตกรรมฯ มีความถูกต้องแม่นยำ น่าเชื่อถือ และสามารถอธิบายปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

๑) ควรมีการศึกษาวิจัยประเด็น การนำนโยบายสู่การปฏิบัติในลักษณะ Bottom-Up เพิ่มเติม เนื่องจากการศึกษาวิจัยฯ ครั้งนี้ นโยบายส่วนใหญ่มีลักษณะ Top-Down ซึ่งผลที่ได้จากการศึกษาวิจัยฯ อาจไม่เพียงพอต่อการอธิบายการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของ สกศ. ได้ครบทุกนโยบาย

๒) ควรมีการศึกษาวิจัยประเด็น นวัตกรรม/การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา/ สภาพปัจจุบันของนวัตกรรมการต่าง ๆ มาใช้ เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทของ สกศ. อันจะเป็นฐานของการศึกษาวิจัยประเด็นอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต

๓) ควรมีการศึกษาเจาะลึกเฉพาะนโยบาย เนื่องจากจะทำให้เห็นกระบวนการ/แนวทาง/ตัวอย่างการนำนโยบายสู่การปฏิบัติที่เพิ่มมากขึ้น และจะเป็นประโยชน์อย่างมากในการปรับประยุกต์ใช้กับนโยบายที่มีลักษณะเดียวกัน



## รายการอ้างอิง

- เก็จกนก เอื้อวงศ์ (๒๕๖๕). การนำนโยบายไปปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษา: สมรรถนะและแนวทางการพัฒนา. สืบค้น ๑๐ มกราคม ๒๕๖๖ จาก <https://edujournal.bsru.ac.th/publishes/๒๐/articles/๓๙๑>
- จักรี และชุตติมา (๒๕๖๓). การนำนโยบายไปปฏิบัติ. สืบค้น ๑๐ มกราคม ๒๕๖๖ จาก <https://so๐๗.tci-thaijo.org/index.php/dsr/issue/view/๙๘>
- ไชยยุทธ อินบัว และ สืบพงศ์ สุขสม (๒๕๖๕). การนำนโยบายพื้นที่นวัตกรรมทางการศึกษาไปปฏิบัติในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปัตตานี. สืบค้น ๑๓ มกราคม ๒๕๖๖ จาก <https://so๐๓.tci-thaijo.org/index.php/jmbr/article/view/๒๕๘๖๘๕>
- นัยนา เขมมารี และศิริภัสสรค์ (๒๕๖๒). นวัตกรรมการจัดการ. สืบค้น ๑๓ มกราคม ๒๕๖๖ จาก <https://ojs.lib.buu.ac.th/index.php/law/article/view/๖๘๘๓>
- ธนา มณีพฤกษ์ (ม.ป.ป.). ความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติ กรณีศึกษา นโยบายการสร้างงานในเมืองไอค์แลนด์ รัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา. สืบค้น ๒๐ มกราคม ๒๕๖๖ จาก [https://www.hu.ac.th/Conference/conference๒๐๑๘/proceedings/data/%E๐%B๘%๙A%E๐%B๘%๙๗%E๐%B๘%๘๔%E๐%B๘%A๗%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%A๑%๒๐-%๒๐%E๐%B๘%๙A%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%A๒%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%A๒/G๗%๒๐%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%A๕%E๐%B๘%B๘%E๐%B๘%๘๘%E๐%B๘%A๑%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%B๑%E๐%B๘%๙๐%E๐%B๘%A๘%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%AA%E๐%B๘%๙๕%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%๘C%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%A๕%E๐%B๘%B๐%E๐%B๘%๙๙%E๐%B๘%B๔%E๐%B๘%๙๕%E๐%B๘%B๔%E๐%B๘%A๘%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%AA%E๐%B๘%๙๕%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%๘C%๒๐\(Lo\)/๗๑-๐๗๒Lo-NO%๒๐\(%E๐%B๘%๙๘%E๐%B๘%๙๙%E๐%B๘%B๒%๒๐%E๐%B๘%A๑%E๐%B๘%๙๓%E๐%B๘%B๕%E๐%B๘%๙E%E๐%B๘%A๔%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%A๙%E๐%B๘%๘C\).pdf](https://www.hu.ac.th/Conference/conference๒๐๑๘/proceedings/data/%E๐%B๘%๙A%E๐%B๘%๙๗%E๐%B๘%๘๔%E๐%B๘%A๗%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%A๑%๒๐-%๒๐%E๐%B๘%๙A%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%A๒%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%A๒/G๗%๒๐%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%A๕%E๐%B๘%B๘%E๐%B๘%๘๘%E๐%B๘%A๑%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%B๑%E๐%B๘%๙๐%E๐%B๘%A๘%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%AA%E๐%B๘%๙๕%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%๘C%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%A๕%E๐%B๘%B๐%E๐%B๘%๙๙%E๐%B๘%B๔%E๐%B๘%๙๕%E๐%B๘%B๔%E๐%B๘%A๘%E๐%B๘%B๒%E๐%B๘%AA%E๐%B๘%๙๕%E๐%B๘%A๓%E๐%B๘%๘C%๒๐(Lo)/๗๑-๐๗๒Lo-NO%๒๐(%E๐%B๘%๙๘%E๐%B๘%๙๙%E๐%B๘%B๒%๒๐%E๐%B๘%A๑%E๐%B๘%๙๓%E๐%B๘%B๕%E๐%B๘%๙E%E๐%B๘%A๔%E๐%B๘%๘๑%E๐%B๘%A๙%E๐%B๘%๘C).pdf)
- ยุวเรศ หลุดพา (๒๕๖๐). ความสำเร็จของนโยบายสาธารณะสู่ความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นไทย. สืบค้น ๒๐ มกราคม ๒๕๖๖ จาก [https://so๐๕.tci-thaijo.org/index.php/Praewaksu\\_Journal/article/view/๙๑๔๒๖](https://so๐๕.tci-thaijo.org/index.php/Praewaksu_Journal/article/view/๙๑๔๒๖)
- วุฒิพงษ์ ภัคดีเหล่า (๒๕๕๔). การศึกษาคุณลักษณะขององค์กรนวัตกรรม: กรณีศึกษาองค์กรที่ได้รับรางวัลด้านนวัตกรรม. สืบค้น ๑๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ จาก <https://libdcms.nida.ac.th/thesis๖/๒๕๕๔/b๑๗๕๓๙๑.pdf>
- ศจี และสรัญณี (๒๕๖๕). นวัตกรรมจัดการเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตการทำงาน. สืบค้น ๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ จาก <https://so๐๒.tci-thaijo.org/index.php/RCIM/article/view/๒๕๔๒๑๑>
- ศศิประภา ชัยประสิทธิ์ (ม.ป.ป.). องค์กรแห่งนวัตกรรม ทางเลือกของผู้ประกอบการยุคใหม่. สืบค้น ๑๓ มกราคม ๒๕๖๖ จาก <https://opac.kku.ac.th/Catalog/ArticleItem.aspx?JMarCID=j๐๐๒๓๐๔๙๐>



- สัญญา เคนาภูมิ (๒๕๖๒). **กระบวนการนำนโยบายสาธารณะไปสู่การปฏิบัติ**. สืบค้น ๑๐ มกราคม ๒๕๖๖ จาก <https://soo๑.tci-thaijo.org/index.php/jsi/article/view/๑๘๒๘๒๔>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๐). **กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ ฉบับปรับปรุง**. สืบค้น ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๑๕๔๔>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๐). **มาตรฐานการศึกษาของชาติ พ.ศ. ๒๕๖๐**. สืบค้น ๓๐ มีนาคม ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๑๖๕๑>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๒). **มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ (ฉบับย่อ)**. สืบค้น ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๑๗๐๔>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๒). **มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ**. สืบค้น ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๑๖๗๗>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๒). **รายงานผลการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติ ประจำปี ๒๕๖๒**. สืบค้น ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๑๗๒๐>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๓). **รายงานผลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒**. สืบค้น ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๑๘๐๔>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๔). **รายงานผลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓**. สืบค้น ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๑๘๘๓>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๔). **รายงานผลการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ประจำปี ๒๕๖๓**. สืบค้น ๑๒ มีนาคม ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๑๘๒๓>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๔). **รายงานผลการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ประจำปี ๒๕๖๔**. สืบค้น ๑๕ มีนาคม ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๑๘๘๙>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๔). **รายงานผลสัมฤทธิ์แผนปฏิบัติการราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔**. สืบค้น ๑๓ มกราคม ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/page/category/CAT๐๐๐๑๓๓๖>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๔). **แผนเพิ่มประสิทธิภาพองค์การ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕**. สืบค้น ๑๐ มกราคม ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/page/category/CAT๐๐๐๑๓๓๖>
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๕). **รายงานผลการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ ประจำปี ๒๕๖๕**. สืบค้น ๒๐ มีนาคม ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๑๙๘๐>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๕). การติดตามการนำมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติในปี  
๒๕๖๑ - ๒๕๖๓. สืบค้น ๒๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ จาก

<https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๑๙๖๐>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๕). แผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖. สืบค้น ๕  
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/page/category/CAT๐๐๐๑๓๓๖>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๕). แผนการขับเคลื่อนมาตรฐานการศึกษาของชาติสู่การปฏิบัติ พ.ศ.  
๒๕๖๖-๒๕๖๗. สืบค้น ๑๐ มกราคม ๒๕๖๖ จาก

<https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๑๙๘๑>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๕). แผนยุทธศาสตร์ ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๖-๒๕๗๐). สืบค้น ๑๖  
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ จาก <https://www.onec.go.th/th.php/page/category/CAT๐๐๐๑๓๓๖>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๖). รายงานผลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนา  
เด็กปฐมวัยแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔. สืบค้น ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ จาก

<https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๒๐๑๖>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (๒๕๖๖). รายงานผลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรฐานสถานพัฒนา  
เด็กปฐมวัยแห่งชาติ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕. สืบค้น ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ จาก

<https://www.onec.go.th/th.php/book/BookView/๒๐๕๓>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (ม.ป.ป.). แผนยุทธศาสตร์สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (พ.ศ. ๒๕๕๙-  
๒๕๖๔). สืบค้น ๑๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๖ จาก

<https://www.onec.go.th/th.php/page/category/CAT๐๐๐๑๓๓๖>

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (ม.ป.ป.). รายงานการวิจัย เรื่อง การขับเคลื่อนกรอบคุณวุฒิแห่งชาติ เพื่อ  
พัฒนาระบบการศึกษาไทย. สืบค้น ๒๓ มีนาคม ๒๕๖๖

สำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ (ม.ป.ป.). การจัดการสู่องค์กรนวัตกรรม. สืบค้น ๓๐ มีนาคม ๒๕๖๖ จาก

[https://ifi.nia.or.th/wp-content/uploads/๒๐๒๐/๐๙/Innovative-Organization-BOOK\\_digital\\_๐๙-๒๐๒๐.pdf](https://ifi.nia.or.th/wp-content/uploads/๒๐๒๐/๐๙/Innovative-Organization-BOOK_digital_๐๙-๒๐๒๐.pdf)

ภาคผนวก

## แบบสัมภาษณ์เชิงลึก การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

การศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนนโยบายของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษากระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืนของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ๒) จัดทำข้อเสนอในการพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการ เพื่อขับเคลื่อนนโยบายของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน โดยการศึกษาวิจัยฯ ได้มีการระบุนิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

**๑) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน** หมายถึง กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ได้แก่ (๑) กรอบคุณวุฒิแห่งชาติ (๒) มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ (๓) มาตรฐานสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย (๔) แนวคิดการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ และการจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม ซึ่งมีขั้นตอน/กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ประกอบด้วย (๑) การแปลงนโยบาย (๒) การสร้างการยอมรับ (๓) การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล (๔) การระดมพลัง (๕) การปฏิบัติจริง และ (๖) การสร้างความเป็นปึกแผ่น ทั้งนี้ ควรมีการพิจารณาประเด็นอื่น ๆ ร่วมด้วย เพื่อลดความล้มเหลวในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ อาทิ (๑) โครงสร้างองค์การ (๒) การประสานงานระหว่างองค์การ (๓) ผู้ปฏิบัติงาน (๔) ช่องว่างนโยบายกับผู้รับประโยชน์จากนโยบาย (๕) เนื้อหานโยบาย และ (๖) ผู้กำหนดนโยบาย

(๑) การแปลงนโยบาย หมายถึง การทำให้นโยบาย แผนงาน หรือ โครงการออกมาเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

(๒) การสร้างการยอมรับ หมายถึง การจัดการ หรือ จัดโครงสร้างองค์การ การเตรียมบุคลากร การบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรต่าง ๆ ให้พร้อมต่อการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

(๓) การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล หมายถึง การกำกับและติดตามความก้าวหน้าของการนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนงาน โครงการที่วางไว้ รวมถึงประเมินผลการดำเนินงานตามนโยบาย มีการใช้สารสนเทศจากการประเมิน เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานตามนโยบายให้บรรลุเป้าหมาย

(๔) การระดมพลัง หมายถึง การรับนโยบายและแสวงหาการสนับสนุน ด้วยการสร้างความเข้าใจและยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน อาทิ ผู้บริหารมีการสื่อสารนโยบายเพื่อสร้างความเข้าใจ ทศนคติที่ดีต่อนโยบายของผู้ปฏิบัติงาน เป็นต้น

(๕) การปฏิบัติจริง หมายถึง การยอมรับปฏิบัติและแสวงหาวิธีการปรับปรุงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติ อาทิ ผู้บริหารมีการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับและปฏิบัติตามนโยบาย หรือ นำนโยบายสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการที่หลากหลาย

(๖) การสร้างความเป็นปึกแผ่น หมายถึง การทำให้ผู้ปฏิบัติ/หน่วยปฏิบัติเห็นความสำคัญ กิจกรรม/โครงการตามนโยบายมีความคงอยู่และต่อเนื่อง ด้วยการแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ การสร้างความร่วมมือกับบุคลากรภายใน การสร้างเครือข่ายการทำงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง

(๗) โครงสร้างองค์การ ได้แก่ ความไม่พร้อมของหน่วยงานภาครัฐ มีข้อจำกัดของจำนวนและทักษะความสามารถของบุคลากรที่ไม่สอดคล้องกับภารกิจของนโยบาย รวมถึงอำนาจในการสั่งการโครงการเฉพาะกิจที่ไม่ชัดเจน เป็นต้น

(๘) การประสานงานระหว่างองค์การ ได้แก่ ความเข้าใจในทิศทางของนโยบายของแต่ละหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกันไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรือ สอดคล้องกัน ความไม่รู้จักคุ้นเคยระหว่างองค์การ

(๙) ผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ ทักษะของผู้ปฏิบัติงานมีข้อจำกัด ความเข้าใจ ทศนคติ และความยอมรับนโยบายที่ต้องนำไปปฏิบัติ บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในนโยบายไม่มากพอ จำนวนผู้ปฏิบัติงานตามนโยบายไม่เพียงพอ ระยะเวลาและความเร่งด่วนของนโยบายที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ และประเด็นอื่น ๆ อาทิ การขาดแรงจูงใจ ภาวะครอบครัวเป็นอุปสรรค เป็นต้น

(๑๐) ช่องว่างนโยบายกับผู้รับประโยชน์จากนโยบาย ได้แก่ นโยบายถูกกำหนดและส่งลงมาปฏิบัติยังพื้นที่ในลักษณะแบบบนลงล่าง ผู้รับนโยบายไม่มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ รวมถึงการขาดความรู้สึกลงของการเป็นเจ้าของ เป็นต้น

(๑๑) เนื้อหานโยบาย ได้แก่ นโยบายมีการกำหนดไว้อย่างกว้าง ส่งผลให้ผู้ปฏิบัติไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้สอดคล้องกับบริบทของพื้นที่ นโยบายถูกกำหนดวัตถุประสงค์และแนวปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติในพื้นที่ รวมถึงแนวปฏิบัติของบางนโยบายขาดความชัดเจน เป็นต้น

(๑๒) ผู้กำหนดนโยบาย ได้แก่ การเปลี่ยนผู้กำหนดนโยบาย หรือ รัฐบาลบ่อยครั้ง ส่งผลให้นโยบายถูกยกเลิก หรือ เปลี่ยนแปลง ทำให้นโยบายขาดความต่อเนื่องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

**๒) นวัตกรรมการบริหารจัดการ** หมายถึง นวัตกรรมกระบวนการเพื่อนำนโยบายของสำนักงานเลขาธิการศึกษาสู่การปฏิบัติอย่างยั่งยืน ซึ่งอาจมาจากการทำสิ่งใหม่ขึ้นมา การนำแนวความคิดใหม่ หรือ การใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ โดยการสร้าง หรือ พัฒนานวัตกรรม ประกอบด้วย ๖ ขั้นตอน ได้แก่ (๑) การรับรู้ถึงโอกาส/การระบุปัญหา (๒) การกำหนดจุดมุ่งหมาย (๓) การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม (๔) การทดลองใช้นวัตกรรม (๕) การแก้ไขจุดบกพร่อง และ (๖) การเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จัก

(๑) การรับรู้ถึงโอกาส/การระบุปัญหา เป็นการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา ข้อจำกัด เครื่องมือกรอบแนวคิด หรือ แนวทางที่จะนำมาแก้ปัญหา เป็นต้น

(๒) การกำหนดจุดมุ่งหมาย เป็นการพัฒนานวัตกรรมให้มีคุณสมบัติ หรือ คุณลักษณะตรงตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้

(๓) การประดิษฐ์คิดค้นนวัตกรรม เป็นการนำของเก่ามาปรับปรุง ดัดแปลง เพื่อใช้แก้ปัญหาและทำให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือ อาจคิดค้นขึ้นมาใหม่ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับลักษณะปัญหา หรือ วัตถุประสงค์ของนวัตกรรมที่วางไว้

(๔) การทดลองใช้นวัตกรรม เป็นการประเมินผลและปรับปรุงแก้ไข โดยผลจากการทดลองจะทำให้ได้ข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงและพัฒนานวัตกรรม



(๕) การแก้ไขจุดบกพร่อง เป็นการปรับปรุงนวัตกรรมที่สร้างขึ้น ด้วยการนำความคิด หรือ ข้อเสนอแนะมาปรับปรุงนวัตกรรมให้มีคุณภาพและเหมาะสมที่จะนำไปใช้ต่อไป

(๖) การเผยแพร่ให้เป็นที่รู้จัก เป็นการเผยแพร่เมื่อมั่นใจว่านวัตกรรมที่สร้างขึ้นมีประสิทธิภาพ

**๓) องค์กรนวัตกรรม** หมายถึง แนวทางการพัฒนาสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาให้มีขีดความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ด้วยการบริหารจัดการที่เป็นระบบ การจัดการทรัพยากรให้ส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม โดยมีจุดมุ่งหมายให้การดำเนินงานต่าง ๆ เกิดความต่อเนื่องและยั่งยืน ประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบที่เอื้อต่อการสร้างและพัฒนา ได้แก่ (๑) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (๒) โครงสร้างองค์การ (๓) บุคลากร (๔) ค่านิยมและวัฒนธรรม (๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน

(๑) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ หมายถึง มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน เป็นไปได้ ให้ความสำคัญกับนวัตกรรมในทุก ระดับขององค์การ รวมถึงมีกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมอย่างจริงจังในระยะยาว

(๒) โครงสร้างองค์การ หมายถึง มีการทำงานแบบโครงการ (Project-based Organization) หรือ มีโครงสร้างองค์การแบบราบ (Flat Organization) และการทำงานแบบทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team) ซึ่งช่วยกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม

(๓) บุคลากร หมายถึง มีระบบการจัดการบุคลากร ได้แก่ การสรรหาและการจ้างงาน การพัฒนาบุคลากร การรักษาและลดการลาออก การประเมินผลการปฏิบัติงาน และระบบการจัดการความสามารถของบุคลากร อาทิ ระบบที่ทำให้ทราบถึงความสามารถขององค์การ หรือ บุคลากรว่า สนับสนุนเป้าหมาย หรือ การปฏิบัติงานขององค์การในปัจจุบัน หรือ อนาคตหรือไม่ เป็นระบบที่สนับสนุนเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารและกิจกรรมต่าง ๆ และส่งเสริมให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถเกี่ยวกับนวัตกรรมภายในองค์การ เป็นต้น โดยทั้ง ๒ ระบบจะต้องมุ่งสู่การพัฒนาความสามารถด้านนวัตกรรมของบุคลากร

(๔) ค่านิยมและวัฒนธรรม โดยองค์การจะต้องมีค่านิยมและวัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้พนักงานกล้าคิด กล้าเสี่ยง เปิดโอกาส รับฟังความคิดเห็น หรือ แนวคิดใหม่ ๆ ไม่มีการลงโทษต่อความผิดพลาด หรือ ความล้มเหลวที่เกิดจากการสร้างนวัตกรรม รวมถึงการทำให้พนักงานทุกระดับเห็นความสำคัญของนวัตกรรม รับรู้และมีส่วนร่วมรับผิดชอบเกี่ยวกับนวัตกรรมองค์การ เป็นต้น

(๕) สภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง มีบรรยากาศและสภาวะแวดล้อมในการทำงานที่สร้างสรรค์ มีความเชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกองค์การ มีเครื่องมือต่าง ๆ ที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดนวัตกรรม มีช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง และการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์การ เป็นต้น

ทั้งนี้ แบบสัมภาษณ์เชิงลึก แบ่งเป็น ๔ ตอน ได้แก่

ตอนที่ ๑ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ตอนที่ ๓ การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

## ตอนที่ ๑ สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

---

๑.๑ ชื่อ - นามสกุล - ตำแหน่ง - สังกัดสำนัก

.....

๑.๒ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานใน สกศ./สำนัก

.....

๑.๓ หน้าที่/ความรับผิดชอบในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

.....

.....

## ตอนที่ ๒ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

---

๒.๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับนโยบายและการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ (ความเป็นมา หลักการ เป้าหมาย บทบาทและภารกิจของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ฯลฯ)

.....

.....

.....

.....

.....

๒.๒ ท่านใช้/มี แนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือใด ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ และดำเนินการอย่างไร

(๑) การแปลงนโยบาย

.....

.....

.....

.....

.....

(๒) การสร้างการยอมรับ

.....

.....

.....

.....

.....

(๓) การควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินผล

.....

.....

.....

.....

.....

(๔) การระดมพลัง

.....

.....

.....

.....

.....

(๕) การปฏิบัติจริง

.....

.....

.....

.....

.....

(๖) การสร้างความเป็นปึกแผ่น

.....

.....

.....

.....

.....

๒.๓ ท่านคิดว่า แนวทาง กระบวนการ และเครื่องมือใด ที่ส่งผลให้การนำนโยบายสู่การปฏิบัติประสบผลสำเร็จและเกิดความยั่งยืนในเชิงปฏิบัติ และเพราะเหตุใด

.....

.....

.....

.....

.....

### ตอนที่ ๓ การพัฒนานวัตกรรมการบริหารจัดการของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

๓.๑ ท่านมีการนำนวัตกรรม/กระบวนการใหม่/แนวความคิดใหม่/กระบวนการที่ดำเนินการอยู่แล้วมาใช้ใหม่ในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

๓.๒ ท่านคิดว่า กระบวนการนำนโยบายสู่การปฏิบัติใด ที่สามารถพัฒนาต่อยอดไปสู่นวัตกรรมกระบวนการเพราะเหตุใดและอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

### ตอนที่ ๔ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

๔.๑ การนำนโยบายสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จและยั่งยืน

.....

.....

.....

.....

.....

๔.๒ การพัฒนานวัตกรรมกระบวนการการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ

.....

.....

.....

.....

.....

๔.๓ การพัฒนา สกศ. ไปสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม (ภาพรวมและรายประเด็น ได้แก่ วิทยทัศน์และกลยุทธ์ โครงสร้างองค์การ บุคลากร ค่านิยมและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมการทำงาน)

.....

.....

.....

.....

.....

๔.๔ ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

\*\*\* ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงที่สละเวลาให้สัมภาษณ์ \*\*\*



## คณะผู้จัดทำ

### ที่ปรึกษา

นายอรรถพล สังขวาสี	เลขาธิการสภาการศึกษา
นายนิติ นาชิต	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
นายธฤติ ประสานสอน	รองเลขาธิการสภาการศึกษา
นางประวีณา อัสโย	ผู้อำนวยการสำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้

### ผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการพิจารณารายงานการวิจัย

นายชัยยศ อิ่มสุวรรณ์	อดีตรองเลขาธิการสภาการศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ด้านการพัฒนาโยบายการศึกษา การเรียนรู้ตลอดชีวิต และการจัดนิเวศการเรียนรู้
----------------------	---

### นักวิจัยร่วมลงพื้นที่และเก็บรวบรวมข้อมูล

#### กลุ่มพัฒนานโยบายด้านการมีส่วนร่วมและการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา

นางสาวกรกมล จิ่งสำราญ	นักวิชาการศึกษานโยบายการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนานโยบาย ด้านการมีส่วนร่วมและการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา
นางสาวทัศนวัลย์ เนียมบุบผา	นักวิชาการศึกษานโยบายการพิเศษ
นางสาววรรณ์คุณ เวช	นักวิชาการศึกษานโยบายการพิเศษ
นางสาวสิริกานต์ แก้วคงทอง	นักวิชาการศึกษานโยบายการพิเศษ
นางสาวจุฑามาส ตั้งจิตบำรุง	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
นายศัพทสร ทองดี	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
นางสาวเฉลิมพร ปัญจาสุธารส	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ
นางสาวศศิพิสุทธิ์ แต่เจริญ	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ

### วิเคราะห์ เรียบเรียง และจัดทำรายงาน

นางสาวกรกมล จิ่งสำราญ	นักวิชาการศึกษานโยบายการพิเศษ ปฏิบัติหน้าที่ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนานโยบาย ด้านการมีส่วนร่วมและการเพิ่มโอกาสทางการศึกษา
นางสาวสิริกานต์ แก้วคงทอง	นักวิชาการศึกษานโยบายการพิเศษ
นางสาวจุฑามาส ตั้งจิตบำรุง	นักวิชาการศึกษาปฏิบัติการ



รายงานการติดตามผลและจัดทำแผนขับเคลื่อน  
การหารูปแบบการจัดระบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ที่เอื้อต่อ  
การพัฒนาคุณภาพของคณะ 4.0 ผู้การปฏิบัติ

สำนักมาตรฐานการศึกษาและพัฒนาการเรียนรู้  
สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

๑๑/๒๐ ถนนสุขุมวิท แขวงดุสิต เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๓๐๐

โทรศัพท์ ๐-๒๖๖๘-๗๑๒๓ ต่อ ๒๕๒๒

โทรสาร ๐-๒๒๔๓-๑๑๒๘

เว็บไซต์ <http://www.onec.go.th>