

ส่วนที่ 3

การทบทวนผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565

ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565 ซึ่งทำการวิเคราะห์ข้อมูลจากแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ แผนการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2579) เพื่อกำหนดแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร และการทบทวนนโยบาย และวิสัยทัศน์การพัฒนาศักยภาพได้นำยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) มาตรฐานทักษะด้านดิจิทัลของข้าราชการและบุคลากรภาครัฐเพื่อการปรับเปลี่ยนเป็นรัฐบาลดิจิทัล มาตรการบริหารและพัฒนากำลังคนภาครัฐ (พ.ศ. 2557 – 2561) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2556 – 2561) แผนยุทธศาสตร์สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) มาเป็นแนวทางเพื่อให้ทราบนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวม ตลอดจนการกำหนดความรู้ ทักษะ สมรรถนะของทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มาเป็นข้อมูลนำเข้าเพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับแผนดังกล่าว

3.1 ผลการวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

3.1.1 ความสอดคล้องของประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ส่งผลต่อเป้าหมายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ สป.	เป้าประสงค์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ สป.	เป้าหมายด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล
1. พัฒนาการจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคง กลยุทธ์ 1. ปลุกฝังค่านิยมและหลักคิดที่ถูกต้องเพื่อเสริมสร้าง เสถียรภาพสถาบันหลักของชาติ ตามระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข 2. ยกระดับและสร้างโอกาสการเข้าถึงการศึกษาที่มี คุณภาพ และพัฒนาสมรรถนะการเรียนรู้/วิชาชีพ ด้วยศาสตร์ พระราชาและตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในเขต พัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเขตพื้นที่ พิเศษ (พื้นที่สูง พื้นที่ตามตะเข็บชายแดน และพื้นที่เกาะแก่ง ชายฝั่งทะเล ทั้งกลุ่มชนต่างเชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรม กลุ่มชนชายขอบ และแรงงานต่างด้าว) 3. พัฒนากลไกบูรณาการระบบบริหารจัดการการป้องกัน และแก้ไขปัญหายาเสพติดหรือภัยคุกคามรูปแบบใหม่	1. ผู้เรียนมีคุณภาพ ทักษะ และสมรรถนะการเรียนรู้ ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 สอดคล้องเหมาะสมกับ การเสริมสร้างความมั่นคงในแต่ละบริบท	1. สมรรถนะที่หลากหลาย สามารถปฏิบัติงานในความ หลากหลายทางวัฒนธรรม ภาษาถิ่นตามบริบทของพื้นที่ 2. ความรู้ ทักษะ สมรรถนะทางด้านการบริหารจัดการ การศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคง ตามความต้องการ ของพื้นที่ 3. พัฒนาการเรียนรู้กระบวนการทางลูกเสือ เนตรนารี เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ ป้องกัน ปัญหายาเสพติด และภัยคุกคามรูปแบบใหม่ 4. ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ สป.	เป้าประสงค์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ สป.	เป้าหมายด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล
2. พัฒนากำลังคน การวิจัย เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ กลยุทธ์ 1. พัฒนาทักษะแรงงานฝีมือตรงกับความต้องการของตลาดแรงงานในพื้นที่และภูมิภาค (อาทิ เกษตรกรรม อุตสาหกรรม ท่องเที่ยว พื้นที่เมืองนำอยู่อัจฉริยะ) 2. ส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมการบริหารและจัดการศึกษา และพัฒนาบุคลากรวิจัยทางการศึกษา	1. ผู้เรียน ข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและการแข่งขันของประเทศ	พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อการพัฒนาผู้เรียนให้สามารถแข่งขันในตลาดงานและประเทศ โดยมีสมรรถนะ ดังนี้ 1. ความรู้ สมรรถนะ ทักษะในศตวรรษที่ 21 2. การวิจัยและพัฒนาองค์ความรู้ 3. ความรู้เกี่ยวกับกฎ ระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 4. ความรู้และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง 5. การเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจสังคมของประเทศของโลก
3. พัฒนาศักยภาพคนให้มีคุณภาพ กลยุทธ์ 1. พัฒนาการจัดการศึกษา โดยบูรณาการองค์ความรู้แบบสะเต็มศึกษา 2. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนพัฒนากระบวนการคิดอย่างเป็นระบบผ่านประสบการณ์ตรงจากการลงมือปฏิบัติ 3. สร้างเสริมและพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่สมวัย ทักษะอาชีพและทักษะชีวิต ที่เท่าทันและสามารถอยู่ร่วมในสังคมศตวรรษที่ 21	1. ผู้เรียนมีคุณภาพ ทักษะและสมรรถนะการเรียนรู้ที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 2. ครู และบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะที่ส่งผลต่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็นของผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 3. หน่วยงานและสถานศึกษามีกิจกรรมส่งเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	1. ความรู้และการพัฒนาทักษะในศตวรรษที่ 21 2. การพัฒนาการศึกษา 3. คุณธรรม จริยธรรม ธรรมาภิบาล 4. การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ประเด็นยุทธศาสตร์ สป.	เป้าประสงค์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ สป.	เป้าหมายด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล
3. พัฒนาศักยภาพคนให้มีคุณภาพ (ต่อ) 4. สร้างแพลตฟอร์มดิจิทัลรองรับการเรียนรู้รูปแบบใหม่และการพัฒนาสมรรถนะที่จำเป็นของผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 5. บูรณาการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เสริมสร้างหลักคิดและทัศนคติที่ถูกต้องด้านระเบียบ วินัย คุณธรรมจริยธรรม จิตสาธารณะ ความเป็นพลเมือง 6. พัฒนาทักษะการสื่อสารและการใช้ภาษาไทย ภาษาถิ่น (ภาษาแม่) ต่อยอดการเรียนรู้และการประกอบอาชีพ 7. ส่งเสริมและพัฒนาทักษะการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ โดยเฉพาะภาษาอังกฤษ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้และการอาชีพรูปแบบใหม่ผ่านระบบดิจิทัล 8. ส่งเสริมกิจกรรมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความตระหนักในการจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อมด้วยกระบวนการมีส่วนร่วม		

ประเด็นยุทธศาสตร์ สป.	เป้าประสงค์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ สป.	เป้าหมายด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล
4. สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา กลยุทธ์ 1. เพิ่มและกระจายโอกาสทางการศึกษาในระบบ นอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ให้ผู้เรียนสามารถเข้าถึงโอกาสทางการเรียนที่มีคุณภาพได้อย่างหลากหลาย ครอบคลุมทุกพื้นที่ และกลุ่มเป้าหมาย 2. ส่งเสริมพัฒนาโปรแกรมประยุกต์และสื่อการเรียนรู้ผ่านระบบดิจิทัลออนไลน์แบบเปิดที่เหมาะสมต่อการเข้าถึงและ พัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต	1. ผู้เรียนได้รับโอกาสทางการศึกษาที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึง และเสมอภาคด้วยรูปแบบหลากหลาย	1. การพัฒนาการศึกษา 2. ความรู้และสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง 3. การพัฒนาเชิงพื้นที่ 4. การวางแผน วิเคราะห์ สังเคราะห์
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ 1. ส่งเสริมและพัฒนากำหนดเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ/บริการประชาชน 2. พัฒนาระบบฐานข้อมูลของจังหวัด ภาค และฐานข้อมูลกลางด้านการศึกษา ให้เป็นเอกภาพ เชื่อมโยงกัน เป็นปัจจุบัน และทันต่อการใช้งาน 3. สร้างและพัฒนากลไกการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในการบูรณาการเชื่อมโยงทุกระดับ และการมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วนในพื้นที่นวัตกรรมการศึกษา 4. เร่งรัด ปรับปรุง แก้ไขกฎหมาย กฎ ระเบียบ และ ข้อบังคับให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลง 5. ปรับปรุงโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานให้มี	1. หน่วยงานมีระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล	1. การบริหารจัดการภาครัฐ 2. กฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง 3. การบูรณาการและการทำงานเป็นทีม 4. การพัฒนาความหลากหลายเชิงวัฒนธรรม เชิงพื้นที่ 5. การพัฒนาการศึกษา 6. การยึดหลักธรรมาภิบาล 7. การบริหารงานทรัพยากรบุคคลในศตวรรษที่ 21 8. การวิจัยและพัฒนา

ประเด็นยุทธศาสตร์ สป.	เป้าประสงค์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ สป.	เป้าหมายด้านการพัฒนา ทรัพยากรบุคคล
ความยืดหยุ่น คล่องตัว ไม่ซ้ำซ้อน และทันสมัย เอื้อต่อการพัฒนาประสิทธิภาพและขีดสมรรถนะองค์กร 6. พัฒนาเครือข่ายต่อต้านการทุจริตประพฤติมิชอบให้มีส่วนร่วมจัดกิจกรรมรณรงค์ เฝ้าระวัง และติดตามพฤติกรรมเสี่ยงการทุจริต 7. พัฒนาระบบงานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อยกระดับสมรรถนะการปฏิบัติงาน		

3.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

3.2.1 ผลการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้รับบริการ	ความต้องการและความคาดหวังในการปฏิบัติงาน	เป้าหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง
1. หน่วยงานในสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2. ผู้เรียนที่รับบริการของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 3. ผู้บริหาร 4. ครู และบุคลากรทางการศึกษา	1. เป็นผู้นำและที่ปรึกษาให้คำแนะนำด้านนโยบายการศึกษา 2. เป็นผู้ประสานและบูรณาการเชิงนโยบายการศึกษา การบริหารจัดการภาครัฐการบริหารและวางแผนพัฒนาศักยภาพคนและการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร 3. เป็นแหล่งข้อมูลด้านการศึกษาและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ถูกต้อง ทันสมัย รวดเร็ว 4. มีความเชี่ยวชาญด้านอาชีพ 5. การบริการที่ดี รวดเร็ว สุภาพ แก่ผู้รับบริการ	1. บุคลากรควรมีสมรรถนะพร้อมปฏิบัติงานตามภารกิจได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม และเป็นมืออาชีพ 1.1 สมรรถนะหลัก 1.2 สมรรถนะการบริหาร 1.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 1.4 ทักษะดิจิทัล 1.5 ทักษะภาษาต่างประเทศ 2. บุคลากรมีความสามารถแบบมืออาชีพ 3. บุคลากรมีความรู้ด้านนโยบายและแผน การติดตาม ประเมินผล การรายงานผล และการนำเสนอ 4. บุคลากรมีความรู้ด้านการบริหารการศึกษา

3.2.2 ผลการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก	ความต้องการและความคาดหวัง ในการปฏิบัติงาน	เป้าหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนอง ความต้องการและความคาดหวัง
1. หน่วยงานทางการศึกษาภาครัฐ/ภาคเอกชน 2. ผู้เรียน 3. ครู และบุคลากรทางการศึกษา 4. ผู้ปกครอง	1. ความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารการศึกษา 2. การบริหารจัดการฐานข้อมูลเพื่อเป็นแหล่งข้อมูลด้านการศึกษาและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ถูกต้อง ทันสมัย รวดเร็ว 3. ทักษะในสาขาวิชาชีพ 4. มีจิตมุ่งบริการ จิตสาธารณะ 5. ความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ 6. ความพึงพอใจในสมรรถนะของผู้เรียน 7. ความพึงพอใจในการบริหารจัดการการศึกษา	1. บุคลากรควรมีสมรรถนะพร้อมปฏิบัติงานตามภารกิจได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม และเป็นมืออาชีพ 1.1 สมรรถนะหลัก 1.2 สมรรถนะการบริหาร 1.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 1.4 ทักษะดิจิทัล 1.5 ทักษะภาษาต่างประเทศ 2. บุคลากรมีความสามารถแบบมืออาชีพ 3. บุคลากรมีความรู้ด้านนโยบายและแผน การติดตาม ประเมินผล การรายงานผล และการนำเสนอ 4. บุคลากรมีความรู้ด้านการบริหารการศึกษา

3.2.3 ผลการวิเคราะห์ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในที่มีผลต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน	ความต้องการและความคาดหวังในการปฏิบัติงาน	เป้าหมายเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวัง
ข้าราชการ ครู บุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ	1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน 2. ความเป็นมืออาชีพด้านการบริหารการศึกษา 3. มีจิตมุ่งบริการ 4. การบริหารจัดการฐานข้อมูลเป็นแหล่งข้อมูลด้านการศึกษา และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ถูกต้อง ทันสมัย รวดเร็ว 5. การพัฒนาตนเองให้เกิดความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 6. มีความรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง และความรู้ความสามารถเฉพาะตำแหน่ง	1. บุคลากรควรมีสมรรถนะพร้อมปฏิบัติงานตามภารกิจได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสม และเป็นมืออาชีพ 1.1 สมรรถนะหลัก 1.2 สมรรถนะการบริหาร 1.3 สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ 1.4 ทักษะด้านดิจิทัล 1.5 ทักษะภาษาต่างประเทศ 2. บุคลากรมีความสามารถแบบมืออาชีพ 3. บุคลากรมีความรู้ด้านนโยบายและแผน งบประมาณ การวิจัย การติดตามประเมินผล การรายงานผล และการนำเสนอ 4. บุคลากรมีความรู้ด้านการบริหารการศึกษา 5. มีระบบบริหารทรัพยากรบุคคลอย่างเป็นระบบ อ้างอิงระบบสมรรถนะ (การสรรหา การพัฒนาบุคลากร การบริหารผล การปฏิบัติงาน) 6. มีระบบความก้าวหน้าในสายอาชีพ 7. มีแผนพัฒนารายบุคคลตามสายงาน 8. มีแผนสืบทอดตำแหน่งที่ขาดแคลน

3.3 ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (HR SWOT ANALYSIS)

3.3.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
S1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลของข้าราชการ ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ S2. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาร่วมกับหน่วยงานภายนอก S3. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ มีบุคลากรปฏิบัติงานและเครือข่ายครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ (สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการภาค) S4. บุคลากรมีการสั่งสมประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ มีความรู้เฉพาะทางตามภารกิจของหน่วยงาน	W1. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการมีหน่วยงานทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรหลายหน่วยงานขาดการบูรณาการข้อมูลและหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรภายในสังกัด W2. งบประมาณไม่เพียงพอที่จะสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการพัฒนาในหลักสูตรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน W3. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ขาดแผนยุทธศาสตร์พัฒนาบุคลากร และการส่งเสริมความก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่น การจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) แผนเส้นทางการฝึกอบรมบุคลากร (Training Roadmap) เป็นต้น W4. ขาดการเตรียมพร้อมบุคลากรเพื่อรองรับลักษณะงานที่จะต้องไปปฏิบัติ เช่น การย้ายงาน การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น W5. การพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่ยังเน้นการฝึกอบรมขาดระบบหรือแนวทางการพัฒนาด้วยวิธีการอื่น เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน เป็นต้น W6. หน่วยงานขาดการจัดการองค์ความรู้และการถ่ายทอดความรู้ภายในองค์กรที่เป็นรูปธรรม

3.3.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
O1. รัฐบาลกำหนดยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาประเทศที่ชัดเจน เป็นแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารงานขององค์กร O2. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แนวพระราชดำริ ถือเป็นต้นแบบความสำเร็จ เพื่อเรียนรู้และนำมาประยุกต์เป็นแนวทางการดำเนินงานขององค์กร O3. รัฐบาลให้ความสำคัญในการขับเคลื่อนสู่ประเทศไทย 4.0 โดยสร้างความเข้มแข็งเศรษฐกิจผ่านการพัฒนาพื้นที่ระดับภาค กลุ่มจังหวัด และจังหวัด ทำให้กระทรวงศึกษาธิการต้องพัฒนาข้าราชการทุกระดับ O4. รัฐบาลให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคนและปรับปรุง ระบบบริหารจัดการภาครัฐ รวมทั้งมีนโยบาย กรอบการพิจารณาจัดสรรงบประมาณการใช้ทรัพยากร การพิจารณาคัดเลือกจัดหาคน สถานที่ เอื้ออำนวยและส่งเสริมผลักดันให้เกิดการบูรณาการด้านการพัฒนาบุคลากร O5. การเข้าสู่ประชาคมอาเซียน บุคลากรต้องสามารถปฏิบัติภายใต้บริบทอาเซียนและให้ได้มาตรฐานระดับสากล	T1. ปัญหาทางการเมือง ส่งผลให้มีการปรับเปลี่ยนนโยบายเกี่ยวกับการศึกษา และทิศทางการบริหารประเทศ T2. การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เกิดการปรับเปลี่ยนนโยบายการบริหาร องค์กรขาดความต่อเนื่อง ผู้บริหารอาจให้ความสำคัญในประเด็นที่แตกต่างกัน T3. ข้อจำกัดด้านงบประมาณที่ได้รับจัดสรร เนื่องจากการพิจารณาจัดสรรงบประมาณต้องมีความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ชาติ ภารกิจ บทบาทขององค์กร ทำให้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรจะเน้นประเด็นการบริหารจัดการด้านการศึกษา การพัฒนาครู มากกว่าการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรที่เป็นฝ่ายสนับสนุน T4. ความคาดหวังจากประชาชนผู้รับบริการด้านการศึกษา ต้องการเห็นผลลัพธ์ของผู้เรียนที่มีความสามารถแข่งขันในตลาดแรงงานและเทียบเท่านานาชาติ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรภายในสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ อาจส่งผลโดยตรงต่อผู้รับบริการไม่มากนัก T5. การเข้าสู่สังคมผู้สูงวัย ทำให้กระทบต่อจำนวนข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ที่เข้าบรรจุใหม่ ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และการถ่ายทอดองค์ความรู้

จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ปัจจัยสภาพแวดล้อมนอกของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงเห็นควรกำหนดยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนาจุดอ่อนที่สำคัญที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเป็นลำดับแรก

3.4 การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน (Importance) กับ สภาพปัจจุบัน (Current Status)

การวิเคราะห์ช่องว่างระหว่างสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน (Importance) กับ สภาพปัจจุบัน (Current Status) ของการพัฒนาบุคลากรตามประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565 เป็นการทบทวนถึงสภาพการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการในปัจจุบัน กับสิ่งที่ต้องดำเนินการเร่งด่วน หรือมีความจำเป็นเพื่อให้บุคลากรในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองนโยบายขององค์กร

ซึ่งประเด็นคำถามมีความครอบคลุมองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านสมรรถนะของบุคลากรและการบริหารทรัพยากรบุคคล 2) ด้านเทคโนโลยี ทักษะดิจิทัล การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน 3) ด้านคุณภาพชีวิต 4) ด้านคุณธรรม จริยธรรม ต่อด้านการทุจริต

1) ด้านสมรรถนะของบุคลากร และการบริหารทรัพยากรบุคคล

ประเด็นคำถาม	ต้องทำ/จำเป็น/ เร่งด่วน Importance	สถานภาพ ปัจจุบัน Current Status	GAP
1. การกำหนดโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) ของบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบทขององค์กร สามารถสะท้อนทิศทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน สมรรถนะพิเศษประจำตำแหน่ง สมรรถนะตามยุทธศาสตร์	4.77	2.65	2.12
2. การพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรด้วยการบริหารจัดการสมัยใหม่	4.69	2.73	1.96
3. การจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ทันสมัย ทันเวลา มีแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมที่สามารถผลักดันให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้ตามโมเดลสมรรถนะขององค์กร	4.73	2.58	2.15
4. การเตรียมพร้อมบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง (Talent) เพื่อเข้าสู่การเป็นผู้บริหารองค์กรในอนาคต	4.62	2.65	1.96
5. บุคลากรทุกระดับได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพในลักษณะ Training Road Map	4.54	2.08	2.46

ประเด็นคำถาม	ต้องทำ/จำเป็น/ เร่งด่วน Importance	สถานภาพ ปัจจุบัน Current Status	GAP
6. การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan) ที่เหมาะสมกับการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรรายบุคคล ที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่ทิศทางการพัฒนาและระบบการประเมินผลรายบุคคลได้	4.50	2.12	2.38
7. การพัฒนาและส่งเสริมองค์ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพของบุคลากรให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้ได้คุณภาพมาตรฐานตามในระดับสากล ด้านระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่	4.50	2.58	1.92
8. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยใช้การจัดการความรู้เป็นฐานในการพัฒนา	4.77*	2.04	2.73**

* หมายถึง ประเด็นสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

** หมายถึง ประเด็นช่องว่าง (Gap) ที่มีค่าความแตกต่างระหว่างสถานภาพปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วนที่มีค่ามากที่สุด

จากประเด็นคำถาม พบว่า สิ่งจำเป็นที่ต้องทำเร่งด่วน 3 ลำดับแรก คือ

- 1) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยใช้การจัดการความรู้เป็นฐานในการพัฒนา
- 2) การกำหนดโมเดลสมรรถนะ (Competency Model) ของบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบท

ขององค์กร สามารถสะท้อนทิศทางการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ทั้งสมรรถนะหลัก สมรรถนะตามสายงาน สมรรถนะพิเศษประจำตำแหน่ง สมรรถนะตามยุทธศาสตร์

- 3) การจัดทำแผนการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรที่มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย ทันสมัย ทันเวลา มีแผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรมที่สามารถผลักดันให้บุคลากรพัฒนาตนเองได้ตามโมเดลสมรรถนะขององค์กร

ซึ่งประเด็นคำถาม การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรโดยใช้การจัดการความรู้เป็นฐานในการพัฒนา มีความแตกต่างระหว่างสิ่งจำเป็นที่ต้องทำเร่งด่วนกับสภาพปัจจุบันสูงเป็นอันดับแรก

การวางแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการด้านสมรรถนะของบุคลากร และการบริหารทรัพยากรบุคคล จึงควรมองประเด็นคำถามที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการ และความแตกต่างกับสภาพปัจจุบัน ซึ่งมีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรในองค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองนโยบายขององค์กร ดังกล่าวข้างต้น

2) ด้านเทคโนโลยี ทักษะดิจิทัล การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

ประเด็นคำถาม	ต้องทำ/จำเป็น/ เร่งด่วน Importance	สถานภาพ ปัจจุบัน Current Status	GAP
1. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน (Routine to Research)	4.35	2.00	2.35**
2. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ เนื้อหาความรู้ สื่อการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้ ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เข้าถึงง่าย สามารถส่งเสริมให้บุคลากรสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองได้อย่างเกิดประสิทธิผล	4.31	2.08	2.23
3. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรในด้านการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการปฏิบัติงาน เช่น การลดต้นทุน การลดขั้นตอน การลดระยะเวลา การเพิ่มปริมาณงาน (ผลผลิต) การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น	4.62	2.46	2.15
4. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรในด้านการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน	4.69*	2.73	1.96
5. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถนำเครื่องมือ Big Data มาใช้เป็นฐานในการวิเคราะห์และสังเคราะห์งาน เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	3.50	1.77	1.73

* หมายถึง ประเด็นสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

** หมายถึง ประเด็นช่องว่าง (Gap) ที่มีค่าความแตกต่างระหว่างสถานภาพปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วนที่มีค่ามากที่สุด

จากประเด็นคำถาม พบว่า สิ่งจำเป็นที่ต้องทำเร่งด่วน 3 ลำดับแรก คือ

1) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรในด้านการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้พัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน

2) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรขององค์กรในด้านการเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) ในการปฏิบัติงาน

3) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน (Routine to Research)

ซึ่งประเด็นคำถาม การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการปฏิบัติงาน มีความแตกต่างระหว่างสิ่งจำเป็นที่ต้องทำเร่งด่วนกับสภาพปัจจุบันสูงเป็นอันดับแรก

การวางแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการด้านเทคโนโลยี ทักษะดิจิทัล การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน จึงควรมองประเด็นคำถามที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการ และความแตกต่างกับสภาพปัจจุบันดังกล่าว เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันขององค์กร

3) ด้านคุณภาพชีวิต

ประเด็นคำถาม	ต้องทำ/จำเป็น/ เร่งด่วน Importance	สถานภาพ ปัจจุบัน Current Status	GAP
1. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานโดยลดความเสี่ยงจากการเกิดโรคร้ายที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีสุขภาพกายที่แข็งแรง เช่น การป้องกันโรค Office Syndrome เป็นต้น	4.35*	1.81	2.54**
2. การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถบริหารจัดการทางการเงินส่วนบุคคลได้อย่างยั่งยืน สมดุลกับชีวิต	4.23	2.19	2.04
3. ส่งเสริมกิจกรรมการพัฒนาสุขภาพจิตที่ดีให้กับบุคลากร	4.12	2.00	2.12
4. การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสามารถนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเกิดประสิทธิผล	4.31	2.54	1.77
5. การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีของบุคลากรทุกระดับ	4.00	2.46	1.54

* หมายถึง ประเด็นสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

** หมายถึง ประเด็นช่องว่าง (Gap) ที่มีค่าความแตกต่างระหว่างสถานภาพปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วนที่มีค่ามากที่สุด

จากประเด็นคำถาม พบว่า สิ่งจำเป็นที่ต้องทำเร่งด่วน 3 ลำดับแรก คือ

- 1) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานโดยลดความเสี่ยงจากการเกิดโรคร้ายที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีสุขภาพกายที่แข็งแรง
- 2) การส่งเสริมและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรสามารถนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเกิดประสิทธิผล
- 3) การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถบริหารจัดการทางการเงินส่วนบุคคลได้อย่างยั่งยืน สมดุลกับชีวิต

ซึ่งประเด็นคำถาม การพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานโดยลดความเสี่ยงจากการเกิดโรคร้ายที่เกิดจากการปฏิบัติงาน มีสุขภาพกายที่แข็งแรง มีความแตกต่างระหว่างสิ่งจำเป็นที่ต้องทำเร่งด่วนกับสภาพปัจจุบันสูงเป็นอันดับแรก

การวางแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการด้านคุณภาพชีวิต จึงควรมองประเด็นคำถามที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการ และความแตกต่างกับสภาพปัจจุบันดังกล่าว เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้อย่างตรงตามความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และสอดคล้องกับสภาพปัจจุบันขององค์กร

4) ด้านคุณธรรม จริยธรรม ต่อด้านการทุจริต

ประเด็นคำถาม	ต้องทำ/จำเป็น/ เร่งด่วน Importance	สถานภาพ ปัจจุบัน Current Status	GAP
1. การจัดการความรู้และสื่อสารให้บุคลากรได้เข้าใจ เข้าถึง มาตรการการป้องกันความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน (Internal Control) ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของการเฝ้าระวังความเสี่ยงในการก่อการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ภาครัฐ	4.73*	2.15	2.58**
2. การจัดการความรู้บุคลากรขององค์กรในด้านสิทธิและการเข้าถึงช่องทางการร้องเรียน เมื่อตรวจสอบพบการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ภาครัฐ เพื่อส่งเสริมความตระหนักในการช่วยองค์กรลดความเสี่ยง	4.42	2.19	2.23
3. การจัดการความรู้บุคลากรขององค์กรในด้านกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่สัมพันธ์ต่อการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ภาครัฐ	4.27	2.19	2.08

* หมายถึง ประเด็นสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วน ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด

** หมายถึง ประเด็นช่องว่าง (Gap) ที่มีค่าความแตกต่างระหว่างสถานภาพปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องทำ/จำเป็น/เร่งด่วนที่มีค่ามากที่สุด

จากประเด็นคำถาม พบว่า สิ่งจำเป็นที่ต้องทำเร่งด่วนลำดับแรก ได้แก่ การจัดการความรู้และสื่อสารให้บุคลากรได้เข้าใจ เข้าถึง มาตรการการป้องกันความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน (Internal Control) ขององค์กร เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติตนเป็นส่วนหนึ่งของการเฝ้าระวังความเสี่ยงในการก่อการทุจริตและประพฤติมิชอบ รวมถึงความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายแก่ภาครัฐ ซึ่งเป็นประเด็นคำถามที่มีความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ต้องทำเร่งด่วนกับสภาพปัจจุบันสูงเป็นอันดับแรกเช่นกัน

การวางแผนพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการด้านคุณธรรม จริยธรรม ต่อด้านการทุจริต จึงควรมองประเด็นคำถามที่มีความจำเป็นเร่งด่วนในการดำเนินการ และความแตกต่างกับสภาพปัจจุบันดังกล่าว เพื่อส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และต่อต้านการทุจริตของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันขององค์กร

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ดังกล่าวจึงได้ทบทวนยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วยวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ โครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ใหม่ โดยนำเสนอในส่วนต่อไป