

รายงานการประเมินผลสัมฤทธิ์ ในการดำเนินงานของกองทุน เพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา รอบสามปีที่หนึ่ง*

* รอบการประเมินตั้งแต่ 14 พฤษภาคม 2561 ถึง 13 พฤษภาคม 2565



คณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ.

นายสมชัย ฤชุพันธุ์

ประธานกรรมการ

นายอนุสรณ์ แสงนิ่มนวล

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (ด้านการเงิน)

รองศาสตราจารย์ชโยดม สรรพศรี

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (ด้านการศึกษา)

นางชุตินาฏ วงศ์สุบรรณ

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ (ด้านการประเมินผล)

นายนิกร เกริกกุล

กรรมการและเลขานุการ

พฤศจิกายน 2565

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary).....	2
ส่วนที่ 1 จุดเริ่มต้น	
1. ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของ กสศ.....	7
2. กลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานของ กสศ.....	8
3. หลักการ องค์ประกอบ และกรอบหลักเกณฑ์ของการประเมินผล.....	12
ส่วนที่ 2 การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของ กสศ.	
1. รายงานการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ กสศ.	16
2. รายงานการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ.....	34
3. รายงานข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการดำเนินกิจการของ กสศ.	50
4. ผลการรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	53
ส่วนที่ 3 ก้าวต่อไป	
1. ข้อค้นพบเกี่ยวกับการดำเนินงานของ กสศ.....	56
2. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาต่อเนื่อง.....	57
ภาคผนวก	
หลักเกณฑ์ในการประเมินผลสัมฤทธิ์	61
ระเบียบวิธีการประเมินผลองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organisation: HPO).....	63
เอกสารอ้างอิง	73
ประมวลข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	75
แผนภาพ	
แผนภาพที่ 1 ประเด็นหลักในการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของ กสศ.	17
แผนภาพที่ 2 ผลการประเมินองค์กรสมรรถนะสูงของ กสศ. ในแต่ละมิติ.....	39
แผนภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรสมรรถนะสูง (HPO).....	58

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษาจัดตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 54 วรรคหก ที่กำหนดให้จัดตั้งกองทุนเพื่อใช้ในการช่วยเหลือผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา และเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพครู โดยกำหนดให้การบริหารจัดการกองทุนเป็นอิสระ ต่อมาจึงได้มีการตราพระราชบัญญัติกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ. 2561 กำหนดให้มีกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา หรือ กสศ. ประกาศใช้บังคับเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2561 ตามพระราชบัญญัติดังกล่าว กำหนดให้ กสศ. จะต้องได้รับการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานในรอบสามปี คณะรัฐมนตรีจึงได้มีมติเมื่อวันที่ 24 มกราคม 2565 อนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผล กสศ. รวม 5 คน เพื่อทำหน้าที่ตามมาตรา 44 แห่งพระราชบัญญัติกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ. 2561 ดังนี้ (1) ประเมินผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุน (2) ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน (3) รายงานข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการดำเนินกิจการของกองทุน และ (4) รายงานผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการในทุกรอบการประเมิน รวมทั้งให้รายงานผลการประเมินให้คณะรัฐมนตรีทราบภายในหนึ่งร้อยแปดสิบวันนับแต่วันสิ้นรอบการประเมิน

คณะกรรมการประเมินผล กสศ. ได้ประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมา (ตั้งแต่วันที่ 14 พฤษภาคม 2561 ถึงวันที่ 13 พฤษภาคม 2565) โดยประเมินผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและประเมินผลการดำเนินกิจการของ กสศ. ตามแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organisation: HPO) รวมถึงรายงานข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการดำเนินกิจการของ กสศ. ทั้งในระดับองค์กร ระดับโครงการ ตลอดจนข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาต่อเนื่อง สาระสำคัญของผลการประเมินสรุปได้โดยสังเขป ดังนี้

ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุนฯ

กสศ. มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 17 ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม โดย กสศ. ได้วางบทบาทองค์กรในการพัฒนาต้นแบบฐานข้อมูล และองค์ความรู้ผ่านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อเป็นแนวนโยบายและเสริมการทำงานของหน่วยงานหลัก **โดยในรอบสามปีที่ผ่านมา กสศ. ได้ดำเนินงานครอบคลุมและบรรลุตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งกองทุน** ทั้งการช่วยเหลือผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ การเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพครูเพื่อพัฒนาคุณภาพของการศึกษา มีการปรับใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน และการริเริ่มสร้างสรรค์ในการระดมความร่วมมือจากภาคเอกชนและภาคประชาสังคม โดยดำเนินการร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อนำต้นแบบนวัตกรรมไปใช้ในการดำเนินการ ซึ่งถือว่าการสร้างและวางฐานการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเป็นจุดเริ่มต้นของการปฏิรูปการศึกษา ที่จะนำไปสู่การสร้างเสมอภาคทางการศึกษาให้ดีขึ้นได้โดยลำดับ

ผลการประเมิน กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมา **สรุปข้อค้นพบที่สำคัญ** กสศ. ได้ดำเนินงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของ กสศ. ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ. 2561 มาตรา 5 และสามารถให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเงินและค่าใช้จ่ายแก่เด็กและเยาวชนจนสำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งเสริมสร้างการพัฒนาคุณภาพครูและสถานศึกษาให้มีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนเกิดผลสัมฤทธิ์สำคัญที่นำไปใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเป็นรูปธรรม อันได้แก่ (1) นวัตกรรมการคัดกรองความยากจน (2) ระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ “Information System for Equitable Education หรือ iSEE” (3) ระบบการติดตามนักเรียนทุนรายบุคคลผ่านเลขประจำตัวประชาชน 13 หลัก (4) การระดมความร่วมมือร่วมกับภาคเอกชน (Innovative Finance) ผ่านความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ (5) การระดมทุนจากภาคประชาสังคมและภาคเอกชน (6) เกิดต้นแบบการทำงานร่วมกันในพื้นที่

การใช้งบประมาณและผู้ได้รับประโยชน์ จากการดำเนินงานในรอบสามปีที่ผ่านมา ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2561 ถึง พ.ศ. 2565 กสศ. ใช้งบประมาณจากทุกแหล่งเงิน จำนวน 21,886.43 ล้านบาท ประกอบด้วยเงินงบประมาณร่วมกับเงินจากแหล่งอื่นที่นำมาจัดสรรเป็นงบประมาณ จำนวน 499.18 ล้านบาท 2,537.36 ล้านบาท 5,915.79 ล้านบาท 6,324.16 ล้านบาท และ 6,609.94 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2561, 2562, 2563, 2564 และ 2565 ตามลำดับ นำไปช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมายของ กสศ. ส่งผลให้มีผู้ได้รับประโยชน์รวมแล้วเกิน 3 ล้านคน-ครั้ง* ครอบคลุม (1) เด็ก เยาวชนในระบบการศึกษา 3,021,934 คน-ครั้ง จากเด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก 45,028 คน นักเรียนทุนเสมอภาค 2,968,893 คน-ครั้ง นักเรียนทุนระดับมัธยมศึกษาและอาชีวศึกษา 8,013 คน (2) เด็ก เยาวชน และแรงงานนอกระบบการศึกษา 44,829 คน (3) ครู 26,648 คน และ (4) สถานศึกษา 727 แห่ง

เมื่อพิจารณา **ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายการดำเนินงานของ กสศ.** ตามแผนกลยุทธ์ กสศ. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2567 ที่ได้ทบทวนปรับปรุงจากแผนแม่บท กสศ. เดิม (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2566) และกำหนดเป้าประสงค์ 4 ประการ ให้ชัดเจนมากขึ้นและครอบคลุมเป้าประสงค์จากแผนแม่บทเดิมด้วยแล้ว จึงดำเนินการประเมินผลลัพธ์ ผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าประสงค์ทั้ง 4 ประการ อันได้แก่ (1) การเข้าถึงการเรียนรู้ (Learning Access) (2) ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) (3) การศึกษาทางเลือก (Alternative Education) และ (4) การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systems Change) สรุปผลการประเมินในรอบสามปีที่ผ่านมาได้ ดังนี้

ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ที่ 1 การเข้าถึงการเรียนรู้ (Learning Access) เด็กและเยาวชนวัยเรียนมีโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาผ่านการได้รับเงินอุดหนุน ซึ่งส่งผลให้อัตราการเข้าเรียนของเด็กปฐมวัยและวัยเรียนเพิ่มขึ้น โดยนักเรียนกลุ่มเสี่ยงซึ่งมีอัตราการเข้าเรียนน้อยกว่าร้อยละ 85 ลดจาก 18,345 คน ในภาคเรียน 1/2563 เหลือ 1,024 คน ในภาคเรียน 2/2563 และเด็กยากจนและยากจนพิเศษจำนวน 11,783 คน มีโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น โดยสามารถเข้าศึกษาระดับอุดมศึกษาผ่านระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย (TCAS64) ในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 69 แห่งทั่วประเทศ

* นับตามครั้งที่มีการจ่ายเงินอุดหนุน เนื่องจากโครงการจัดสรรเงินอุดหนุนฯ แบ่งการจ่ายเงินอุดหนุนให้แก่เด็ก 1 คนมากกว่า 1 ครั้งต่อปี

ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ที่ 2 ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) มีการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน ในด้านการจัดการเรียนรู้และการบริหารภายใน การบริหารจัดการด้านวิชาการ ส่งผลให้สามารถยกระดับผลลัพธ์ การเรียนรู้และทักษะความสามารถของนักเรียนจำนวนกว่า 190,000 คน โดยนักเรียนมีโอกาสในการเข้าถึง การศึกษาที่มีคุณภาพสูงขึ้น รวมทั้งครูและหน่วยจัดการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อจัดการศึกษา ตามความต้องการที่หลากหลายเพื่อคุณภาพของผู้เรียน

ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ที่ 3 การศึกษาทางเลือก (Alternative Education) เด็กและเยาวชน นอกระบบการศึกษาใน 20 จังหวัดนําร่อง ได้รับโอกาสในการเรียนรู้ตามศักยภาพ โดยเด็กและเยาวชนนอกระบบ การศึกษามีโอกาสกลับเข้าสู่ระบบการศึกษา หรือได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพ ตามศักยภาพ สำหรับแรงงานนอกระบบได้รับการพัฒนาทักษะการดูแลสุขภาพจิต ทักษะชีวิตด้านการเงิน ทักษะ การบริหารจัดการสำหรับศตวรรษที่ 21 และทักษะอาชีพ ส่งผลให้แรงงานมีความรู้ความสามารถในการประกอบ อาชีพตามความถนัดเพิ่มขึ้น และมีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองในการดำรงชีวิตได้

ผลลัพธ์ตามเป้าประสงค์ที่ 4 การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systems Change) มีการเปลี่ยนแปลง เชิงระบบเกิดขึ้นแล้วหลายประการ เช่น (1) นวัตกรรมการคัดกรองความยากจน โดยพัฒนาระบบการคัดกรอง นักเรียน สร้างแนวทางในการค้นหาเด็กนักเรียนยากจนร่วมกันกับครูในพื้นที่ตามหลักการความเป็นธรรมและ โปร่งใส (2) การเปลี่ยนระบบการระดมทุนเพื่อการศึกษา ซึ่งเดิมมุ่งระดมทุนเพื่อนำทุนไปจัดการศึกษาโดยให้ เงินงบประมาณกับโรงเรียนและจ่ายเงินรายหัวตามจำนวนนักเรียนเพื่อให้โรงเรียนไปจัดการศึกษา (Supply-Side Financing) แต่เพียงอย่างเดียว แต่ กสศ. ได้สร้างระบบการให้ทุนการศึกษาที่ให้กับนักเรียนโดยตรงโดยพิจารณา จากความจำเป็นและความต้องการของนักเรียนเป็นรายบุคคล (Demand-Side Financing) โดยจัดสรร งบประมาณตรงไปยังผู้เรียน (3) เกิต้นแบบการทำงานร่วมกันในพื้นที่ ที่ปรับเปลี่ยนการทำงานในรูปแบบเดิมที่ แต่ละหน่วยงานในพื้นที่ทำงานแยกส่วน เป็นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อความเสมอภาคทางการศึกษาสำหรับ จังหวัดต้นแบบ โดยใช้คนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นเครือข่ายความร่วมมือจากทั้งหน่วยงานภาครัฐ ท้องถิ่น ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ซึ่งแต่ละพื้นที่มีการออกแบบวางระบบเฉพาะพื้นที่ และให้มีโครงสร้าง ที่สามารถพัฒนาเติบโตในการขับเคลื่อนเพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้และคุณภาพชีวิตเด็กและเยาวชนด้วย ตนเองได้ต่อไป (4) ระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ “iSEE” ที่เชื่อมโยงฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของภาครัฐ 6 กระทรวง ครอบคลุมผู้รับประโยชน์ในกลุ่มเด็กและเยาวชนผู้ด้อยโอกาส ทำให้การช่วยเหลือตรงตามกลุ่มเป้าหมาย มีระบบ การติดตามนักเรียนทุนรายบุคคลผ่านเลขประจำตัวประชาชน 13 หลัก เพื่อการใช้ความช่วยเหลือรายบุคคล และ ใช้ติดตามรายที่หลุดออกจากระบบการศึกษาตั้งแต่ปฐมวัยถึงอุดมศึกษา (5) การระดมความร่วมมือกับภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ให้มีส่วนร่วมสนับสนุน กสศ. ทั้งในรูปแบบการระดมทุนให้ความช่วยเหลือและระดมความ ร่วมมือสนับสนุน มากกว่า 200 องค์กร

โดยสรุป นับแต่ได้จัดตั้งและดำเนินงานมาในรอบสามปีที่ผ่านมา กสศ. ได้ดำเนินงานจนเกิดผลสัมฤทธิ์ตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมาย มีผลลัพธ์ทั้งในด้านการช่วยเหลือสนับสนุนเงินและค่าใช้จ่ายให้แก่เด็กและเยาวชนจน สำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งเสริมสร้างการพัฒนาคุณภาพครูและสถานศึกษาในการจัดการเรียนการสอน และ ที่สำคัญ กสศ. ได้สร้างนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย มีการจัดการงบประมาณ

ด้านการศึกษาโดยใช้หลักความเสมอภาค และสร้างการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน ท้องถิ่น ชุมชน และภาคประชาสังคมให้มีส่วนร่วมจัดการศึกษาในพื้นที่นำร่อง 20 จังหวัด ปรับเปลี่ยนการทำงานแบบแยกส่วน มาเป็นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ ที่คนในพื้นที่มีส่วนร่วมออกแบบวางระบบให้มีโครงสร้างที่เหมาะสมกับบริบท และสภาพปัญหาความต้องการของพื้นที่ต้นและสามารถพัฒนาให้เกิดความต่อเนื่องได้ ถือได้ว่าเป็นการวางพื้นฐาน และสร้างจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่จะพัฒนาต่อยอดสู่ระบบนิเวศน์เพื่อการบูรณาการและนำไปสู่ การสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาได้ต่อไป

ผลการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานกิจการของกองทุนฯ

จากการตรวจสอบการดำเนินงานกิจการของ กสศ. **ด้านการใช้จ่ายเงิน** พบว่าการใช้จ่ายเงินเป็นไปตามหลักการ บริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดย กสศ. มีการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต มีมาตรการส่งเสริมความโปร่งใส และป้องกันการทุจริตภายในหน่วยงาน มีแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตที่ชัดเจน รวมทั้งมีระบบการบริหารจัดการ เพื่อยืนยันการจ่ายเงินไปยังระดับรายบุคคลที่มีการเฉพาะเจาะจง ซึ่งมีประสิทธิภาพสูงและสามารถตรวจสอบได้ ส่งผลให้ไม่มีการรั่วไหลของเงิน **ด้านการประเมินผลการดำเนินงาน** ตามแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organisation: HPO) พบว่า ในช่วงสามปีที่ผ่านมา กสศ. มีคะแนนผลการประเมินในระดับองค์กร เท่ากับ 2.32 จากคะแนนเต็ม 4 คะแนน ซึ่งเป็นคะแนนระดับกลางค่อนข้างสูง โดยมีคะแนนในแต่ละมิติหลัก ดังนี้ **มิติที่ 1** ทิศทางและกลยุทธ์ เป็นมิติที่ได้คะแนนสูงสุดที่ 2.93 คะแนน **มิติที่ 2** โครงสร้างและกลไกการบริหาร องค์กร ได้ 2.12 คะแนน **มิติที่ 3** กระบวนการทำงาน เป็นมิติที่ได้คะแนนต่ำสุดที่ 2.00 คะแนน **มิติที่ 4** เครือข่าย ความร่วมมือและบุคคล ได้ 2.25 คะแนน และ**มิติที่ 5** การสื่อสารและการรับรู้ ได้ 2.22 คะแนน

ข้อค้นพบสำคัญจากการประเมินองค์กรสมรรถนะสูง พบว่า กสศ. มีจุดแข็ง คือ มีการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์และเป้าหมาย โดยมีแผนอย่างเป็นระบบที่สนับสนุนองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีโครงสร้างและกลไกการบริหารที่แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบในงานแต่ละด้านอย่างชัดเจน มีลักษณะการทำงาน แบบองค์กรอิสระ ทำให้มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ ระบบจัดเก็บข้อมูล iSEE และ Q-Info ซึ่งเป็นระบบที่ช่วย เป็นหลักประกันและสนับสนุนให้การจัดสรรเงินทุนอุดหนุนมีความโปร่งใส สามารถติดตาม ตรวจสอบได้ และระบุ ผู้ได้รับประโยชน์ตามกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจนได้โดยไม่มีการรั่วไหลของเงินทุน รวมถึงมีการทำงานร่วมกับภาคี ที่หลากหลายเป็นเครือข่ายความร่วมมือ ส่วนจุดที่ควรต้องพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คือ การปรับปรุง กระบวนการทำงานภายในองค์กรให้เป็นมาตรฐาน การมีคู่มือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การพัฒนาฐานข้อมูลดิจิทัล การจัดทำระบบการบันทึกหรือจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลด้วยดิจิทัล การวางแผนอัตรากำลังให้สอดคล้อง กับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร การเพิ่มช่องทางและการจัดทำระบบการบริหารจัดการความรู้เป็นระบบ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารและสร้างการรับรู้ให้มากขึ้น

รายงานข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการดำเนินงานของกองทุนฯ

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิและการสัมภาษณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของ กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมา พบว่า ระดับองค์กร มีข้อจำกัดและอุปสรรคของการบริหารงานภายใน ได้แก่ ตัวชี้วัดในการติดตามผลตามแผนกลยุทธ์บางตัวชี้วัดเป็นเชิงคุณภาพ ทำให้ยากต่อการวัดผล กระบวนการทำงานยังขาดการบูรณาการระหว่างสายงาน จำนวนบุคลากรมีน้อย อัตราการลาออกค่อนข้างสูง ยังไม่มีการติดตามประเมินผลด้านความเข้าใจและการรับรู้ของบุคลากรเกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร รวมทั้งยังขาดการจัดการความรู้และถ่ายทอดองค์ความรู้จากภาคีภายนอกกลับมาสู่บุคลากรภายในองค์กร ระดับการบริหารจัดการโครงการ มีข้อจำกัดและอุปสรรค ได้แก่ บางโครงการมีแผนหรือปฏิทินการดำเนินงานไม่ชัดเจน และบางครั้งมีระยะเวลาจำกัดในการดำเนินกิจกรรม สถานศึกษาบางแห่งขาดแคลนอุปกรณ์ และการใช้ระบบเทคโนโลยีมีข้อจำกัด ไม่เสถียร บางขั้นตอนโดยเฉพาะการคัดกรองเป็นกระบวนการซับซ้อน จึงเกิดความล่าช้า บางโครงการยังขาดการสื่อสารสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดหรือหลักเกณฑ์แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยที่ข้อจำกัดและอุปสรรคทั้งในระดับการบริหารองค์กรและระดับการบริหารโครงการดังกล่าว อยู่ในวิสัยที่ กสศ. สามารถจะปรับปรุงแก้ไขให้สามารถดำเนินการให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นได้ตามแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ใน 9 ด้าน

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาต่อเนื่อง

เพื่อให้ กสศ. สามารถดำเนินการในระยะต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น คณะกรรมการประเมินผล กสศ. มีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาต่อเนื่อง ดังนี้

1. การเสริมสร้างการบริหารจัดการภายใน (Strengthening Internal Foundation) โดยเริ่มตั้งแต่การทบทวนกระบวนการ กฎระเบียบ นโยบาย ภายในสำนักงาน และการวางโครงสร้างพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างบูรณาการ รวมถึงการพิจารณาการจัดสรรเงินทุนในรูปแบบเงินสะสมของกองทุน เพื่อใช้จ่ายเงินทุนตามปีการศึกษา เพื่อให้มีความอิสระและคล่องตัวจากเงินงบประมาณ

2. ความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย (Networking and Partnership) โดยเริ่มตั้งแต่การพัฒนาบุคลากร การสร้างวัฒนธรรมองค์กร ไปสู่การสร้างความร่วมมือกับภาคีเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบให้บรรลุผลสำเร็จ โดยเน้นความร่วมมือกับภาคเอกชน โดยเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่ ในด้านต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนเงินทุน การทำกิจกรรมเพื่อสังคม และเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานหลัก เช่น หน่วยงานในระดับอุดมศึกษาเพื่อส่งเสริมให้เด็กยากจนได้เรียนในระดับที่สูงขึ้น

3. การมุ่งหน้าสู่ความเสมอภาคทางการศึกษา (Supporting Equitable Education) โดยมุ่งเน้นการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความเท่าเทียมของคุณภาพสถานศึกษาในแต่ละพื้นที่ การสร้างโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ การส่งเสริมการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสมในแต่ละพื้นที่ การคัดกรองที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ และการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรียนการสอน โดยการขับเคลื่อนองค์กรและการดำเนินโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งต่อโครงการและนวัตกรรมด้านการศึกษา ต้องพิจารณาให้มีแผนการส่งต่อและมีผู้รับผิดชอบโครงการที่ชัดเจน โดยจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และสื่อสารทำความเข้าใจกับหน่วยงานหลัก ภาคี และหน่วยงานด้านนโยบายเกี่ยวกับบทบาทและภารกิจในการดำเนินการ

ส่วนที่ 1 จุดเริ่มต้น

1. ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของ กสศ.

กองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (กสศ.) จัดตั้งขึ้นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 มาตรา 54 วรรคหก ที่กำหนดให้จัดตั้งกองทุนเพื่อใช้ในการช่วยเหลือผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา และเพื่อเสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพครู โดยให้รัฐจัดสรรงบประมาณให้แก่กองทุน หรือใช้มาตรการหรือกลไกทางภาษี รวมทั้งการให้ผู้บริจาคทรัพย์สินเข้ากองทุนได้รับประโยชน์ในการลดหย่อนภาษีด้วย โดยให้การบริหารจัดการกองทุนเป็นอิสระ ต่อมาจึงได้มีการจัดตั้ง กสศ. ขึ้นตามพระราชบัญญัติกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ. 2561 (พ.ร.บ. กสศ.) ซึ่งประกาศใช้บังคับเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2561 โดย พ.ร.บ. กสศ. มาตรา 5 กำหนดให้ กสศ. มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา รวมทั้งมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

- 1) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาสังคม เพื่อให้เด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กปฐมวัย ได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาที่เหมาะสมกับวัย
- 2) ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม พัฒนา และสนับสนุนเงินและค่าใช้จ่ายให้แก่เด็กและเยาวชนซึ่งขาดแคลนทุนทรัพย์หรือด้อยโอกาส และผู้ด้อยโอกาส จนสำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- 3) เสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพครูให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน สามารถพัฒนาเด็กและเยาวชนตามพื้นฐานและศักยภาพที่แตกต่างกัน
- 4) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์และผู้ด้อยโอกาสที่ได้รับการศึกษา หรือพัฒนา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพตามความถนัดและมีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองในการดำรงชีวิตได้
- 5) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือสถานศึกษา เพื่อให้มีการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนสามารถรู้และพัฒนาได้ตามความถนัดและศักยภาพของตน
- 6) ดำเนินการหรือจัดให้มีการศึกษา วิจัย หรือค้นคว้าแนวทางในการพัฒนาครู ให้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีความรู้ และมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษาโดยมีแรงจูงใจที่เหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมหรือสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสถาบันต้นแบบในการผลิตและพัฒนาครู
- 7) ดำเนินการหรือจัดให้มีการศึกษา วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนส่งเสริมและสนับสนุนการนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปใช้เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษา สนองความต้องการทางด้านกำลังแรงงาน และการยกระดับความสามารถของคนไทย

2. กลยุทธ์และทิศทางการดำเนินงานของ กสศ.

กสศ. กำหนดบทบาทในการดำเนินงานขององค์กรในลักษณะเป็นกลไกเหนี่ยวนำให้เกิดความร่วมมือเพื่อปฏิรูประบบการศึกษา นำไปสู่การแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำเชิงระบบ ร่วมกับบทบาทการช่วยเหลือดูแลเด็กและเยาวชนผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์หรือด้อยโอกาส อันเป็นกลุ่มเป้าหมายที่ยากลำบากที่สุด นับตั้งแต่แรกเกิดจนถึงวัยแรงงาน ให้ได้รับโอกาสทางการศึกษา เพื่อบรรเทาความยากจนอันเป็นรากเหง้าของปัญหา โดย กสศ. เน้นแนวนโยบายที่มุ่งสร้างความเสมอภาค พัฒนาตัวแบบ ฐานข้อมูล และองค์ความรู้ในเรื่องนี้ เพื่อให้หน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องนำไปใช้ขยายผล อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ในการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

การทำงานของ กสศ. เพื่อเข้าถึงและแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาใน 3 ปีแรกนับตั้งแต่เริ่มจัดตั้ง ได้มีการจัดทำแผนแม่บทสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2566 โดยมีรูปแบบการใช้งบประมาณส่วนใหญ่ในการให้ความช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเน้นเด็กและเยาวชนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์หรือด้อยโอกาส รวมถึงการทำงานพัฒนาต้นแบบครูและสถานศึกษา วิจัยเชิงปฏิบัติการลัดทำฐานข้อมูลที่เป็นต่อการดำเนินการกิจ โดยมีผลงานที่คาดหวังแบ่งเป็นเป้าประสงค์ (Goals) และตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ รายละเอียดจะได้กล่าวต่อไปด้านล่างนี้

ในระยะเริ่มต้น กสศ. ได้จัดทำแผนกลยุทธ์ เรียกว่า แผนแม่บท กสศ. (Master Plan) สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2566 ซึ่งระบุว่า กสศ. มีพันธกิจในการสร้างเสริมการจัดการเชิงระบบ โดย

- 1) การลงทุนที่ใช้ความรู้เพื่อช่วยเหลือและสร้างคุณค่าเพิ่มแก่กลุ่มเป้าหมาย เสริมภารกิจของหน่วยงานหลัก
- 2) การพัฒนาตัวแบบปฏิรูปหรือนวัตกรรมที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อส่งผ่านไปยังหน่วยงานหลักสำหรับขยายผล
- 3) การเสนอแนะมาตรการจากกระบวนการวิชาการเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบาย
- 4) การระดมการมีส่วนร่วมอย่างสร้างสรรค์จากทุกภาคส่วน

กสศ. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ภาพแห่งอนาคตในปี 2566 ว่า “เด็ก เยาวชน และประชาชน ที่ขาดแคลนทุนทรัพย์หรือด้อยโอกาสทุกคน มีโอกาสพัฒนาตนเองตามศักยภาพและเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ” โดยมีผลงานที่คาดหวังแบ่งเป็นเป้าประสงค์ (Goals) และตัวชี้วัดตามเป้าประสงค์ ดังนี้

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดสำคัญ
เป้าประสงค์ที่ 1 ผู้ด้อยโอกาสได้รับการช่วยเหลือและมีโอกาสในการศึกษาพัฒนาตามศักยภาพ	<ul style="list-style-type: none">● ผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์และด้อยโอกาสที่เข้าร่วมโครงการได้รับการอุดหนุนเงินทุนเพื่อบรรเทาอุปสรรคการเข้าถึงการศึกษาที่สอดคล้องกับความเป็นรายบุคคลจนสำเร็จการศึกษาหรือได้รับการพัฒนาทักษะอาชีพได้เต็มศักยภาพ (95% ของกลุ่มเป้าหมายในระบบ และ 50% ของกลุ่มเป้าหมายนอกระบบการศึกษา)● ส่งเสริมความเสมอภาคในโอกาสการเข้าสู่การศึกษาระดับอุดมศึกษาของเยาวชนในครอบครัวที่มีฐานะยากจนเพิ่มขึ้น 2 เท่า (จาก 5% เป็น 10%)

เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดสำคัญ
	<ul style="list-style-type: none"> ● สัดส่วนประชากรวัยเรียนการศึกษาขั้นพื้นฐานตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนสำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน (3 - 17 ปี) ที่ยังไม่เข้าถึงระบบการศึกษามีแนวโน้มลดลง 20%
<p>เป้าประสงค์ที่ 2 ครูและหน่วยจัดการเรียนรู้ทั้งในและนอกระบบได้รับการพัฒนาคุณภาพทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มที่ดูแลประชากรกลุ่มด้อยโอกาส</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● เกิดองค์ความรู้และแนวทางการผลิตและพัฒนาครูต้นแบบและการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสมเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษารวมทั้งความร่วมมือกับสถาบันผลิตและพัฒนาครูในการนำผลการดำเนินงานดังกล่าวไปใช้ประโยชน์ ● อัตราส่วนครูที่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะ (Trained teachers) ต่อเด็กเยาวชนด้อยโอกาส (Disadvantage children) มีแนวโน้มสูงขึ้นจนอยู่ในระดับ 1:15 จากปัจจุบันที่อยู่ในระดับ 1:20 ● โรงเรียนและหน่วยจัดการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส ทั้งในและนอกระบบการศึกษาได้รับการสนับสนุนทรัพยากรตามความจำเป็นและสามารถพัฒนาได้ตามศักยภาพ
<p>เป้าประสงค์ที่ 3 ภาครัฐและสังคมมีแนวทางในการลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาที่ได้ผลยิ่งขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● งบประมาณด้านการศึกษามีการจัดสรรงบประมาณโดยหลักการเสมอภาค (Equity-based Budgeting) ในสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง (เพิ่มขึ้นจากเดิม 0.5% เป็น 3%) ● ข้อเสนอเชิงนโยบายและฐานข้อมูลตัวชี้วัดด้านความเสมอภาคทางการศึกษาทั้งระดับจังหวัดและระดับประเทศมากกว่า 50% ได้ถูกนำไปใช้อย่างต่อเนื่องทุกปี ● อัตราการเข้าเรียนสุทธิ (Net Enrollment Ratio: NER) ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของประชาชนมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น (ระดับก่อนประถมศึกษาจากเดิม 57.35% เพิ่มเป็น 60% ระดับประถมศึกษาจากเดิม 89.62% เพิ่มเป็น 93% ระดับมัธยมศึกษาเพิ่มขึ้นจากเดิม 77.26% เพิ่มเป็น 80%) ● งบประมาณสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเงินบริจาคจากประชาชนและภาคเอกชนมีอัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นไม่ต่ำกว่า 5% ทุกปี

โดยในช่วงเริ่มต้นดำเนินงาน กสศ. มีจุดเน้นในการจัดทำระบบข้อมูลและองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาและสร้างเสริมความเข้มแข็งให้แก่กองคาพยพในการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา ทั้งในระดับหน่วยให้บริการกลุ่มเป้าหมายและระดับหน่วยจัดการระดับจังหวัด รวมทั้งสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ระดับนโยบาย ตลอดจนส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน

ต่อมาใน 3 ปีข้างหน้า (พ.ศ. 2565 – 2567) กสศ. ใช้กลยุทธ์มุ่งยกระดับการทำงานให้สามารถร่วมแก้ไข ปัญหาเชิงระบบที่ซับซ้อนและฝังรากในประเทศไทยมาหลายสิบปีให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมถึงปรับ แนวทางการดำเนินงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงจากภาวะแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์ กสศ. 2565 - 2567 สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2567 ขึ้น กำหนด **พันธกิจของ กสศ.** ได้แก่ “การเหนี่ยวนำทุกภาคส่วน ร่วมขับเคลื่อนการส่งเสริมโอกาสทางการศึกษา เพื่อลดความเหลื่อมล้ำ และเพื่อพัฒนา คุณภาพครู” มี **วิสัยทัศน์** คือ “เด็ก เยาวชน และประชาชนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์หรือด้อยโอกาสทุกคน สามารถ เข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ” รวมทั้งกำหนดเป้าประสงค์และผลลัพธ์สำคัญในการดำเนินงาน ดังนี้

เป้าประสงค์	ผลลัพธ์สำคัญ
เป้าประสงค์ที่ 1 การเข้าถึงการเรียนรู้ (Learning Access)	<ul style="list-style-type: none"> ● อัตราการเข้าเรียนสุทธิของเด็กปฐมวัยและวัยเรียนเพิ่มขึ้น ● อัตราการคงอยู่ของนักเรียนเพิ่มขึ้น ● โอกาสการศึกษาต่อทั้งในและนอกระบบตามศักยภาพของผู้เรียนมีสูงขึ้น
เป้าประสงค์ที่ 2 ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome)	<ul style="list-style-type: none"> ● ช่องว่างของผลลัพธ์การเรียนรู้ระหว่างนักเรียนกลุ่มด้อยโอกาสนักเรียนกลุ่มอื่นลดลง ● ครูและหน่วยจัดการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อจัดการศึกษาตามความต้องการที่หลากหลายเพื่อคุณภาพของผู้เรียน
เป้าประสงค์ที่ 3 การศึกษาทางเลือก (Alternative Education)	<ul style="list-style-type: none"> ● เยาวชนและประชาชนที่อยู่นอกระบบการศึกษาได้รับโอกาสกลับเข้าสู่ระบบการศึกษาหรือได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพตามศักยภาพ ● การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นสำหรับเยาวชนและประชาชนที่อยู่นอกระบบการศึกษาเพื่อการพัฒนาอาชีพและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
เป้าประสงค์ที่ 4 การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systems Change)	<ul style="list-style-type: none"> ● นวัตกรรมและองค์ความรู้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย ● งบประมาณด้านการศึกษามีการจัดการโดยใช้หลักความเสมอภาค ● ชุมชนและปัจจัยทางสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาความเชื่อมโยงของแผนแม่บท กสศ. (ที่ได้ใช้ในการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2564) กับแผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบัน (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2567) พบว่า เป้าประสงค์ตามแผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบันมีขอบเขตครอบคลุมการดำเนินงานและเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ตามแผนแม่บทฉบับก่อนหน้าอย่างครบถ้วน รวมถึงได้เพิ่มเติมเกี่ยวกับอัตราการคงอยู่ของนักเรียนในระบบการศึกษา ช่องว่างของผลลัพธ์การเรียนรู้ระหว่างนักเรียนกลุ่มด้อยโอกาสนักเรียนกลุ่มอื่น การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นสำหรับเยาวชนและประชาชนที่อยู่นอกระบบการศึกษา อีกทั้งมีความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ภายใต้แผนแม่บท กสศ. ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2566 กับเป้าประสงค์ภายใต้แผนกลยุทธ์ ปีงบประมาณ

พ.ศ. 2565 - 2567 ที่ชัดเจน ดังนั้น จึงมีความเหมาะสมที่จะใช้แผนกลยุทธ์ฉบับปัจจุบันเป็นกรอบในการประเมินผล โดยที่ความเชื่อมโยงระหว่างตัวชี้วัดของเป้าประสงค์ภายใต้แผนแม่บท กสศ. กับเป้าประสงค์ภายใต้แผนกลยุทธ์ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2567 มีดังนี้

- **เป้าประสงค์ที่ 1** ผู้ด้อยโอกาสได้รับการช่วยเหลือและมีโอกาสในการศึกษาพัฒนาตามศักยภาพตามแผนแม่บท กสศ. สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 มีเป้าหมายให้ผู้ด้อยโอกาสทั้งในระบบและนอกระบบได้รับการอุดหนุนเงินทุน และส่งเสริมโอกาสในการเข้าถึงระบบการศึกษา ซึ่งสอดคล้องตาม **เป้าประสงค์ที่ 1 การเข้าถึงการเรียนรู้ (Learning Access) และเป้าประสงค์ที่ 3 การศึกษาทางเลือก (Alternative Education)** ภายใต้แผนกลยุทธ์ กสศ. พ.ศ. 2565 - 2567 ที่มีผลลัพธ์สำคัญ ได้แก่ โอกาสการศึกษาต่อทั้งในและนอกระบบตามศักยภาพของผู้เรียนมีสูงขึ้น และเยาวชนและประชาชนที่อยู่นอกระบบการศึกษาได้รับโอกาสกลับเข้าสู่ระบบการศึกษาหรือได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพตามศักยภาพ

- **เป้าประสงค์ที่ 2** ครูและหน่วยจัดการเรียนรู้ทั้งในและนอกระบบได้รับการพัฒนาคุณภาพทั่วถึง โดยเฉพาะกลุ่มที่ดูแลประชากรกลุ่มด้อยโอกาส ตามแผนแม่บท กสศ. สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 มีเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถนะครู และสนับสนุนโรงเรียนและหน่วยจัดการศึกษาให้สามารถพัฒนาได้ ซึ่งสอดคล้องตาม **เป้าประสงค์ที่ 2 ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome)** ภายใต้แผนกลยุทธ์ กสศ. พ.ศ. 2565 - 2567 ซึ่งมีผลลัพธ์ที่สำคัญในการให้ครูและหน่วยจัดการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อจัดการศึกษาตามความต้องการที่หลากหลายเพื่อคุณภาพของผู้เรียน

- **เป้าประสงค์ที่ 3** ภาครัฐและสังคมมีแนวทางในการลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาที่ได้ผลยิ่งขึ้น ตามแผนแม่บท กสศ. สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 - 2566 มีเป้าหมายเกี่ยวกับการนำข้อเสนอเชิงนโยบายและฐานข้อมูลไปใช้ รวมทั้งงบประมาณด้านการศึกษามีการจัดสรรงบประมาณโดยหลักการเสมอภาค (Equity-based Budgeting) ในสัดส่วนที่เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องตาม **เป้าประสงค์ที่ 4 การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systems Change)** ภายใต้แผนกลยุทธ์ กสศ. พ.ศ. 2565 - 2567 ที่มีผลลัพธ์สำคัญในการนำนวัตกรรมและองค์ความรู้ไปใช้เพื่อส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย รวมทั้งงบประมาณด้านการศึกษามีการจัดการโดยใช้หลักความเสมอภาค

3. หลักการ องค์ประกอบ และกรอบหลักเกณฑ์ของการประเมินผล

พ.ร.บ. กสศ. มาตรา 44 กำหนดให้ทุกสามปีอันถือว่าเป็นรอบการประเมิน ให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของกองทุน โดยก่อนครบกำหนดสามปีไม่น้อยกว่าหกเดือนให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเสนอต่อคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน จากผู้ซึ่งมีความรู้ มีความสามารถ และมีประสบการณ์ด้านการเงิน การศึกษา และการประเมินผล จำนวนไม่น้อยกว่าสามคน แต่ไม่เกินห้าคน เพื่อทำหน้าที่ดังต่อไปนี้

- 1) ประเมินผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ กสศ.
- 2) รายงานข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการดำเนินกิจการของ กสศ.
- 3) ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ.
- 4) รายงานผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริหาร กสศ. ในทุกรอบการประเมิน

และให้คณะกรรมการประเมินผลรายงานผลการประเมินให้คณะรัฐมนตรีทราบภายในหนึ่งร้อยแปดสิบ วันนับแต่วันสิ้นรอบการประเมิน และเมื่อคณะรัฐมนตรีมีมติรับทราบ ให้แจ้งให้ กสศ. ทราบและให้ กสศ. เผยแพร่ให้ประชาชนทั่วไปทราบในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ กสศ. ด้วย

จากบทบัญญัติดังกล่าว คณะรัฐมนตรี (24 มกราคม 2565) ได้มีมติอนุมัติแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ. รวม 5 คน ตามที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลังเสนอ โดยมี นายสมชัย ฤชุพันธุ์ เป็นประธาน เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของ กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมา

3.1 หลักการในการประเมินผล คณะกรรมการประเมินผลได้กำหนดหลักการประเมินผล 4 ประการ เรียกว่า ECUB ดังนี้

- 1) การประเมินผลบนพื้นฐานของหลักฐาน (Evidence-based evaluation)
- 2) การประเมินผลเชิงสร้างสรรค์ (Constructive evaluation) ที่ไม่ได้มุ่งประเมินเพื่อการจับผิด แต่เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาเป็นสำคัญ
- 3) การประเมินผลที่ปราศจากอคติ (Unbiased evaluation) ด้วยความเป็นกลาง ไม่ลำเอียง ตรงตามสภาพที่เป็นจริง
- 4) การประเมินผลโดยฐานกว้าง (Broad-based evaluation) หรือประเมินผลจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ทั้งจากกลุ่มเป้าหมายหลักที่ กสศ. ต้องการช่วยเหลือ กลุ่มผู้ได้รับผลกระทบจากความไม่เสมอภาค และผู้ได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานของ กสศ. รวมถึงผู้มีส่วนเกี่ยวข้องอื่น ๆ เช่น โรงเรียน ครู ผู้ปกครอง กระทรวงศึกษาธิการ และหน่วยงานต่าง ๆ

3.2 องค์ประกอบของการประเมินผล

การประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของ กสศ. รอบสามปีที่ผ่านมา ดำเนินการตาม พ.ร.บ. กสศ. มาตรา 44 โดยมีองค์ประกอบครอบคลุม (1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกองทุน (2) การรายงานข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการดำเนินกิจการของกองทุน (3) การตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของกองทุน และ (4) การรายงานผลการปฏิบัติงานพร้อมทั้งข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริหาร กสศ.

3.3 กรอบหลักเกณฑ์ของการประเมินผล

ใช้ระบบการประเมินที่ครอบคลุมทั้ง (1) การประเมินกระบวนการและระบบในการทำงาน (Process) และ (2) การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน (Performance) อันได้แก่ ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และผลกระทบ (Impact) ทั้งนี้ ได้นำกรอบหลักเกณฑ์ของการประเมินผลตามแนวทาง การประเมินทุนหมุนเวียน การประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์การมหาชน และกรอบการประเมินผลขององค์การเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (Organisation for Economic Co-operation and Development : OECD) มาประยุกต์ใช้ ตามความเหมาะสมกับภารกิจและการทำงานของ กสศ. โดยมีกรอบในการประเมินในรอบสามปีที่ผ่านมา ดังนี้

1) การประเมินผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยวัดผลทั้งการบรรลุผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมและผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์หลักและวัตถุประสงค์ย่อยของ กสศ. ดังนี้

- **การประเมินผลในภาพรวม** การดำเนินงานของ กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมา บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเจตนารมณ์ในการจัดตั้ง กสศ. ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย และบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา หรือไม่ อย่างไร มีผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมเพียงใด และผลงานที่เกิดขึ้นสามารถสร้างผลกระทบที่สำคัญต่อการสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาของประเทศในแง่มุมใด ระดับใด รวมทั้งมีกระบวนการและระบบการบริหารจัดการอย่างไร ที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

- **การประเมินผลตามวัตถุประสงค์ย่อย** การดำเนินงานของ กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมาตามวัตถุประสงค์ย่อยทั้ง 7 ด้านที่ระบุไว้ใน พ.ร.บ. กสศ. มาตรา 5 (1) – (7) ได้แก่

- (1) การส่งเสริม สนับสนุน ช่วยเหลือการพัฒนาเด็กปฐมวัย
- (2) การช่วยเหลือ สนับสนุนเงินและค่าใช้จ่ายแก่เด็กและเยาวชนผู้ขาดแคลน หรือด้อยโอกาสจนสำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (3) การพัฒนาคุณภาพ ประสิทธิภาพครู
- (4) การสนับสนุน ช่วยเหลือผู้ขาดแคลนหรือด้อยโอกาส ให้มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพพึ่งพาตนเองได้
- (5) การช่วยเหลือสถานศึกษา

(6) การศึกษาวิจัย ค้นคว้าแนวทางการพัฒนาครูให้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีคุณธรรม มีความรู้ความสามารถ

(7) การศึกษาวิจัยพัฒนาองค์ความรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

โดยประเมินผลเกี่ยวกับการบรรลุผลสัมฤทธิ์ ผลผลิต ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม และผลที่เกิดขึ้น สามารถสร้างผลกระทบได้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งมีกระบวนการ และระบบบริหารจัดการอย่างไรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินงาน

2) การตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมา การดำเนินงานของ กสศ. เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย รวมทั้งนโยบาย แผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงาน หรือไม่ อย่างไร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความคุ้มค่าในการดำเนินงานในระดับใด และเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มากน้อยเพียงใด สามารถตอบสนองงานได้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์ชาตินโยบายรัฐบาล หรือไม่ เพียงใด และสนองประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสียมากน้อยเพียงใด

3) การวิเคราะห์เชิงระบบโครงสร้าง และกลไกการบริหารองค์กร การออกแบบเชิงระบบโครงสร้าง และจัดกลไกการบริหารองค์กร ตลอดจนรูปแบบวิธีการทำงาน ของ กสศ. มีความเหมาะสมกับภารกิจ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมรวดเร็ว หรือไม่อย่างไร เพราะเหตุใด และมีข้อเสนอแนะใดบ้าง

4) การวิเคราะห์การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ สร้างนวัตกรรม การดำเนินงานของ กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมา สามารถสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภาคีต่าง ๆ ได้มากน้อยเพียงใด มีระบบการจัดการอย่างไร ที่จะทำให้เกิดพลังความร่วมมือและมีความต่อเนื่อง รวมทั้งสามารถสร้างนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเพื่อสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาได้อย่างไร ในประเด็นใดบ้าง และมีแนวโน้มที่จะเกิดความยั่งยืนหรือไม่อย่างไร

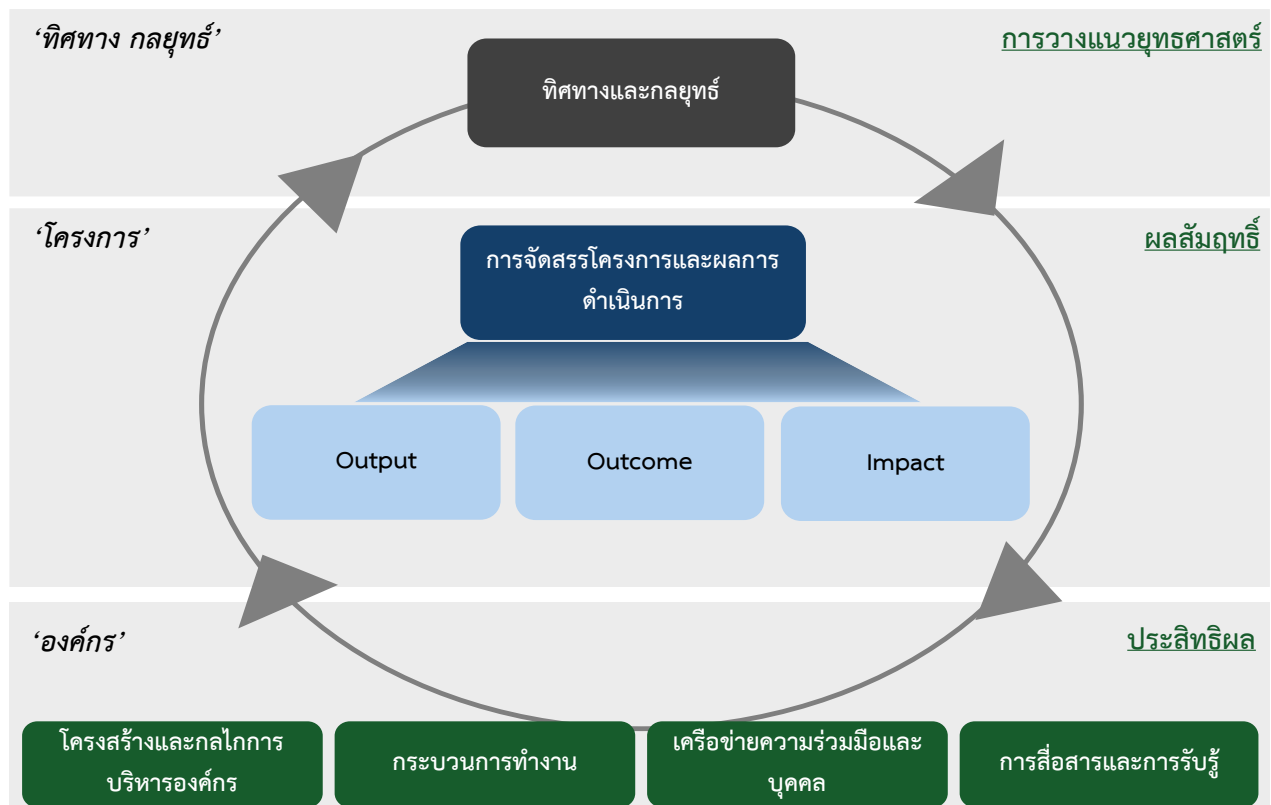
5) การสื่อสารสร้างการรับรู้ และอื่น ๆ ที่สำคัญ กสศ. สามารถสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ สร้างความเข้าใจ การรับรู้ และความตระหนักรู้ในความสำคัญของการร่วมสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาให้ทุกภาคส่วนได้รับรู้และมีส่วนร่วมได้มากน้อยเพียงใด อย่างไร รวมถึงประเด็นอื่นๆ ที่สำคัญและส่งผลต่อการขับเคลื่อนงานของ กสศ.

6) การประเมินข้อจำกัด อุปสรรคของการดำเนินกิจการ กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมา มีข้อจำกัด อุปสรรคอะไรบ้าง มากน้อยเพียงใด ส่งผลอย่างไร มีการบริหารจัดการอย่างไร เพื่อฝ่าฟันอุปสรรคนั้น ๆ ให้สามารถดำเนินกิจการไปได้ และมีข้อเสนอแนะใดบ้างต่อคณะกรรมการบริหาร กสศ.

โดยรวมแล้ว สรุปว่าการประเมินในครั้งนี้ครอบคลุมการประเมินผลตั้งแต่ทิศทางและกลยุทธ์ ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานโครงการ และประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กร ซึ่งมีโจทย์ในการวิเคราะห์ 3 ประเด็นหลัก

- 1) การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายองค์กรหรือไม่ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ในปัจจุบันเกี่ยวกับทิศทางนโยบายและยุทธศาสตร์ ผลลัพธ์และความสำคัญ และประโยชน์ต่อสังคม
- 2) เป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ในปัจจุบันเกี่ยวกับผลลัพธ์และความสำคัญ ประสิทธิภาพของการจัดการโครงการ การมีส่วนร่วมและการจัดการผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมาย และการสื่อสารและการรับรู้ของสาธารณะ
- 3) ทำอย่างไรให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ในปัจจุบันเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กรและสายการรายงาน รูปแบบการดำเนินงาน กระบวนการ ความได้เปรียบ อุปสรรค ข้อจำกัด เครือข่ายและการสื่อสาร

รายละเอียดแสดงตามแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 ประเด็นหลักในการประเมินผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของ กสศ.

ส่วนที่ 2 การประเมินผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของ กสศ.

จากส่วนที่ 1 (จุดเริ่มต้น) ที่กล่าวถึงความเป็นมา วัตถุประสงค์ หลักการ และกรอบหลักเกณฑ์ของการประเมินผล คณะกรรมการประเมินผล กสศ. ได้ประเมินผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานของ กสศ. รอบสามปีที่ผ่านมา โดยมีรอบการประเมินตั้งแต่วันที่ 14 พฤษภาคม 2561 ถึงวันที่ 13 พฤษภาคม 2565 โดยดำเนินการประเมินและรายงานผลใน 4 ส่วนหลัก ได้แก่ 1) รายงานการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ กสศ. เป็นการประเมินผลสัมฤทธิ์ในภาพรวมและผ่านโครงการหลักของ กสศ. 2) รายงานการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ. โดยใช้กรอบการประเมินตามแนวคิองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organisation: HPO) เป็นการประเมินผลในส่วนของทิศทาง กลยุทธ์ และประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กร 3) รายงานข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการดำเนินกิจการของ กสศ. และ 4) ผลการรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังนี้

1. รายงานการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ กสศ.

1.1 ภาพรวมการดำเนินงานที่สำคัญของ กสศ.

ภาพรวมการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์หลัก

กสศ. มีวัตถุประสงค์หลักในการจัดตั้งเพื่อสร้างความเสมอภาคทางการศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจที่มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 4 การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านที่ 17 ความเสมอภาคและหลักประกันทางสังคม แผนปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา ประเด็นที่ 3 การปฏิรูปเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

กสศ. ได้วางบทบาทองค์กรในการพัฒนาต้นแบบ ฐานข้อมูล และองค์ความรู้ผ่านการวิจัยและพัฒนานวัตกรรม เพื่อเป็นแนวนโยบายและเสริมการทำงานของหน่วยงานหลัก โดยในรอบสามปีที่ผ่านมา กสศ. ดำเนินงานได้ครอบคลุมและบรรลุตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งกองทุน มีการดำเนินการเพื่อส่งผลให้มีความเสมอภาคทางการศึกษา ผ่านการลดความเหลื่อมล้ำในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ โดยการช่วยเหลือผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ เสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพครูเพื่อพัฒนาคุณภาพของการศึกษามีการปรับใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน และมีการริเริ่มสร้างสรรค์ในการระดมความร่วมมือจากภาคเอกชนและภาคประชาสังคม โดยดำเนินการร่วมกับหน่วยงานอื่นเพื่อนำต้นแบบนวัตกรรมไปใช้ในการดำเนินการ ทั้งนี้ ถือว่าเป็นการสร้างและวางฐานการดำเนินงานอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบที่จะสามารถสร้างความเสมอภาคทางการศึกษาให้ดีขึ้นได้โดยลำดับ

จากการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผลการประเมิน กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมา มี **ข้อค้นพบที่สำคัญ** ว่า กสศ. ได้ดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ กสศ. ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ. 2561 มาตรา 5 โดยให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนเงินและค่าใช้จ่ายให้แก่เด็กและเยาวชนจนสำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน อีกทั้งยังเสริมสร้างการพัฒนาคุณภาพครูและสถานศึกษาให้มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอน

สำหรับการดำเนินงานในช่วงสามปีที่ผ่านมา กสศ. สามารถสร้างผลสัมฤทธิ์สำคัญ ดังนี้ (1) นวัตกรรม การคัดกรองความยากจน (2) ระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ “Information System for Equitable Education หรือ iSEE” (3) ระบบการติดตามนักเรียนทุนรายบุคคลผ่านเลขประจำตัวประชาชน 13 หลัก (4) การระดมความร่วมมือร่วมกับภาคเอกชน (Innovative Finance) ผ่านความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ (5) การระดมทุนจากภาคประชาสังคม และ (6) เกิดต้นแบบการทำงานร่วมกันในพื้นที่

ภาพรวมการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ย่อย

กสศ. ได้ดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการดำเนินงาน โดยจากการดำเนินงานที่ผ่านมาของ กสศ. สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานได้อย่างครบถ้วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการดำเนินโครงการเพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ย่อยตามมาตรา 5 (1) - (7) ของ พ.ร.บ. กสศ. โดยมีรายละเอียดภาพรวมการดำเนินการตามแต่ละวัตถุประสงค์ย่อยตามตารางดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ตาม พ.ร.บ. กสศ. มาตรา 5 (1) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน หรือภาคประชาสังคม เพื่อให้เด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเด็กปฐมวัย ได้รับการพัฒนา ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ วินัย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาที่เหมาะสมกับวัย

การดำเนินงานของ กสศ.	ผลการดำเนินงานต่อกลุ่มเป้าหมายผ่านโครงการสำคัญ
<p>กสศ. ดำเนินงานร่วมกับจังหวัดต้นแบบ เพื่อพัฒนาต้นแบบการใช้พื้นที่เป็นฐานในการจัดการศึกษา (Area-based education) และค้นหาแนวทางเจาะจงเพื่อจัดระบบช่วยเหลือกลุ่มผู้รับประโยชน์ (Target-based education) โดยมีเด็กปฐมวัยที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ได้รับการช่วยเหลือตามสภาพปัญหาและได้รับการดูแลอย่างเหมาะสมเพื่อให้มีพัฒนาการที่ดีเหมาะสมตามวัย ควบคู่กับการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก นอกจากนี้ กสศ. ได้ร่วมดำเนินงานกับภาคประชาสังคม องค์กรพัฒนาเด็กและเยาวชนในพื้นที่ทุกภูมิภาค</p>	<p>โครงการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (ABE) เป็นการพัฒนากลไกความร่วมมือ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของจังหวัดในการปฏิรูปการศึกษา โดยได้พัฒนากลไกหลากหลายรูปแบบในการดำเนินงาน ได้แก่ กลุ่มที่ 1 อปท. ร่วมกับภาคประชาสังคม กลุ่มที่ 2 ภาครัฐ กลุ่มที่ 3 ภาคประชาสังคม ร่วมกับภาครัฐ กลุ่มที่ 4 ภาคประชาสังคม และกลุ่มที่ 5 ภาควิชาการ รวมทั้งมีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ (ABE Information System) นำร่อง 20 จังหวัด ที่ครอบคลุมข้อมูลสถานการณ์และข้อมูลเด็กและเยาวชนนอกระบบการศึกษา โดยเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจทั้งในเชิงนโยบายและปฏิบัติการได้</p>

การดำเนินงานของ กสศ.	ผลการดำเนินงานต่อกลุ่มเป้าหมายผ่านโครงการสำคัญ
<p>ทั่วประเทศ จัดทำระบบและบูรณาการความร่วมมือระหว่างหน่วยงานในพื้นที่เพื่อค้นหาวางแผน ช่วยเหลือดูแล และพัฒนาเด็กและเยาวชนนอกระบบอย่างเหมาะสมตามสภาพปัญหาและความต้องการเป็นรายบุคคล</p>	<p>ในแต่ละจังหวัด และมีต้นแบบระบบการดูแลกลุ่มผู้รับประโยชน์รายกรณีแบบครบวงจร (Case Management System: CMS) ซึ่งดำเนินการตั้งแต่ค้นหาและคัดกรองเด็กและเยาวชนนอกระบบการศึกษา (อายุ 2 - 21 ปี) วางแผนการช่วยเหลือดูแลตามสภาพปัญหาเป็นรายบุคคล ส่งผลให้มีการช่วยเหลือเด็กปฐมวัย เด็ก และเยาวชนผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์หรือด้อยโอกาสนอกระบบการศึกษา (อายุ 2 - 21 ปี) ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็กจำนวน 7,954 คน 21,396 คน 45,028 คน และ 23,539 คน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565 และให้การช่วยเหลือกลุ่มเด็กและเยาวชนนอกระบบการศึกษา (อายุ 2 – 21 ปี) รวม 4,659 คน 7,142 คน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2564</p>

วัตถุประสงค์ตาม พ.ร.บ. กสศ. มาตรา 5 (2) ให้ความช่วยเหลือ ส่งเสริม พัฒนาและสนับสนุนเงินและค่าใช้จ่ายให้แก่เด็กและเยาวชน ซึ่งขาดแคลนทุนทรัพย์หรือด้อยโอกาส และผู้ด้อยโอกาส จนสำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินงานของ กสศ.	ผลการดำเนินงานต่อกลุ่มเป้าหมายผ่านโครงการสำคัญ
<p>กสศ. ได้ดำเนินการจัดสรรเงินอุดหนุนแบบมีเงื่อนไขเพื่อให้เข้าถึงการศึกษา โดยช่วยเหลือเด็กและเยาวชนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์และด้อยโอกาสให้สามารถเข้าถึงโอกาสทางการศึกษาและคงอยู่ในระบบการศึกษาตั้งแต่อนุบาลจนจบการศึกษาภาคบังคับ (ม.3) ผ่านโครงการจัดสรรเงินอุดหนุนนักเรียนยากจนพิเศษแบบมีเงื่อนไข ซึ่งร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับครูและสถานศึกษาใน 4 สังกัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) อปท. ตชด. และ พศ. และได้ช่วยเหลือให้เงินอุดหนุนเพิ่มเติมสำหรับนักเรียนในกลุ่มความเสี่ยงสูงที่จะหลุดออกจากระบบการศึกษาในช่วงรอยต่อ</p>	<p>โครงการจัดสรรเงินอุดหนุนนักเรียนยากจนพิเศษแบบมีเงื่อนไข (CCT) ได้จัดสรรเงินอุดหนุนแบบมีเงื่อนไขให้แก่เด็กและเยาวชนในวัยเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์และด้อยโอกาสทั่วประเทศ และนักเรียนที่มีความเสี่ยงจะหลุดจากระบบการศึกษาทั้งหมด 1.24, 2.25, 2.96 และ 2.29 ล้านคน-ครั้ง ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565 รวมทั้งได้พัฒนานวัตกรรมการคัดกรองความยากจน และนำฐานข้อมูลจากระบบการคัดกรองมาจัดทำเป็นระบบ Information System for Equitable Education หรือ iSEE เพื่อให้ภาคีเครือข่ายสามารถเข้าถึงและนำข้อมูลไปใช้ในการขับเคลื่อนภารกิจที่เกี่ยวข้อง</p>

วัตถุประสงค์ตาม พ.ร.บ. กสศ. มาตรา 5 (3) เสริมสร้างและพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพครู ให้มีความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอน สามารถพัฒนาเด็กและเยาวชนตามพื้นฐานและศักยภาพ ที่แตกต่างกัน

การดำเนินงานของ กสศ.	ผลการดำเนินงานต่อกลุ่มเป้าหมายผ่านโครงการสำคัญ
<p>กสศ. จัดให้มีการส่งเสริมและพัฒนาครูทั้งในและนอกระบบให้มีศักยภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ช่วยเหลือดูแล และพัฒนาเด็กและเยาวชนทั้งในและนอกระบบได้อย่างเหมาะสมตามช่วงวัยและประเภทปัญหา โดยมีหลักสูตรพัฒนาคุณภาพและเสริมสมรรถนะครู เพื่อสร้างเสริมให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21 ให้แก่ครูและบุคลากรทางการศึกษา นอกจากนี้ กสศ. ยังทำงานร่วมกับกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (อว.) สพฐ. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา และสำนักงานเลขาธิการคุรุสภา ในลักษณะของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบครบวงจร ให้นักเรียนทุนเข้าศึกษาตามหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่ออกแบบไว้สำหรับการเป็นครูในโรงเรียนพื้นที่ห่างไกลซึ่งเป็นถิ่นฐานบ้านเกิดของตนเองและเมื่อสำเร็จการศึกษาจะทำหน้าที่เป็นครูนักพัฒนาในการจัดการเรียนการสอนและพัฒนาผู้เรียนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษาในพื้นที่ถิ่นฐานบ้านเกิด</p>	<p>โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (TSQP) ในปี 2564 มีหลักสูตรและจัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ครูทั่วประเทศจำนวน 10 หลักสูตร ที่พัฒนาครูแกนนำ และนักจัดการเรียนรู้จำนวน 525 คน ให้สามารถพัฒนากระบวนการเรียนการสอนได้ตามเป้าหมายและได้พัฒนาครู จำนวน 5,800 คน 19,660 คน 23,177 คน และ 14,121 คน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565</p> <p>โครงการสร้างโอกาสทางการศึกษาสำหรับนักเรียนในพื้นที่ห่างไกล เป็นครูรุ่นใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนของชุมชน (ครูรัก(ษ์)ถิ่น) สร้างโอกาสให้นักเรียนในพื้นที่ได้มีงานและเข้าถึงโอกาสทางการศึกษา และกลับมาเป็นครูในพื้นที่ เพื่อสร้างโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษาภายในชุมชนของตนเอง โดยโครงการได้ให้ทุนกลุ่มนักเรียน ม.ปลาย/ปวส. (15 - 17 ปี) ที่ขาดแคลนทุนทรัพย์หรือด้อยโอกาสในพื้นที่ห่างไกลที่มีศักยภาพ มีใจรัก และมีจิตวิญญาณความเป็นครู จำนวน 629 คน 867 คน และ 926 คน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565</p> <p>โครงการสนับสนุนการพัฒนาครูและเด็กนอกระบบการศึกษา มีการเหนี่ยวนำให้เกิดการพัฒนาต้นแบบการช่วยเหลือดูแล และพัฒนากลุ่มเด็กและเยาวชนนอกระบบให้ครอบคลุมทุกประเภทปัญหาที่มีความหลากหลายผ่านกลไกครูนอกระบบ องค์กรและหน่วยงานที่ทำงานด้านเด็กและเยาวชนในพื้นที่ต่าง ๆ โดยส่งเสริมและพัฒนาครูนอกระบบให้มีศักยภาพในการจัดกระบวนการเรียนรู้ช่วยเหลือดูแล และพัฒนาเด็กและเยาวชนนอกระบบได้อย่างเหมาะสมตามช่วงวัยและประเภทปัญหา ซึ่งในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ได้ส่งเสริมและ</p>

การดำเนินงานของ กสศ.	ผลการดำเนินงานต่อกลุ่มเป้าหมายผ่านโครงการสำคัญ
	พัฒนาศักยภาพและทักษะของครูนอกระบบ จำนวน 3,471 คน เพื่อให้สามารถจัดกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ ได้แก่ สร้างปฏิสัมพันธ์และปฏิบัติงานร่วมกับกลุ่มผู้รับประโยชน์ วิเคราะห์และการวางแผน ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ความเข้าใจจิตวิทยาเด็ก รวมทั้งเกิดเครือข่ายองค์กรที่ทำงานด้านเด็กและเยาวชน จำนวน 66 องค์กร ในพื้นที่ 74 จังหวัด

วัตถุประสงค์ตาม พ.ร.บ. กสศ. มาตรา 5 (4) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ และผู้ด้อยโอกาส ให้ได้รับการศึกษาหรือพัฒนา เพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพ ตามความถนัด และมีศักยภาพที่จะพึ่งพาตนเองในการดำรงชีวิตได้

การดำเนินงานของ กสศ.	ผลการดำเนินงานต่อกลุ่มเป้าหมายผ่านโครงการสำคัญ
<p>กสศ. ส่งเสริมโอกาสทางการศึกษาพร้อมกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อช่วยเหลือและพัฒนาเยาวชนกลุ่มผู้รับประโยชน์อายุ 15 - 17 ปี ผ่านการจัดสรรทุนการศึกษา 2 ประเภท ได้แก่ ทุนนวัตกรรมสายอาชีพชั้นสูง และทุนพัฒนาเต็มศักยภาพสายอาชีพ รวมทั้งจัดทำโครงการพัฒนาทักษะอาชีพ โดยทำงานร่วมกับหน่วยพัฒนาอาชีพในระดับชุมชน เช่น อปท. สถาบันการศึกษา โดย กสศ. ใช้แนวคิดในการสร้างโอกาส สร้างงาน สร้างชุมชน โดยใช้ชุมชนเป็นฐานในการพัฒนาทักษะอาชีพ ด้วยการส่งเสริม และสนับสนุนให้หน่วยพัฒนาอาชีพให้กลุ่มผู้รับประโยชน์เกิดการพัฒนาทักษะอาชีพ (hard skill) ควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะชีวิต (soft skill) เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต และการประกอบอาชีพ โดยมุ่งเน้นการเชื่อมโยงกลไกการทำงานกับหน่วยงานภาคีทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับจังหวัด โดยมีหน่วยพัฒนาอาชีพเป็นผู้ให้คำแนะนำ และสนับสนุนการทำกิจกรรม พร้อมกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนา</p>	<p>โครงการทุนนวัตกรรมสายอาชีพชั้นสูง ได้จัดสรรทุนให้แก่เยาวชนในระดับ ม.ต้น/ ม.ปลาย/ ปวช./ ปวส./ เทียบเท่า (15 - 17 ปี) ที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ หรือด้อยโอกาส ให้มีโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาสายอาชีพในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) อนุปริญญาหรือประกาศนียบัตรผู้ช่วยพยาบาล พร้อมกับการพัฒนา ศักยภาพแบบองค์รวม ผ่านการให้ทุนการศึกษาเพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาและการมีงานทำ โดยมีการสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อส่งเสริมให้เด็กฝึกงาน รวมทั้งพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในสาขาวิชาที่สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และความต้องการแรงงานฝีมือใน 10 สาขาวิชาหลัก ที่เป็นเป้าหมายในการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ โดยมีผู้รับทุนรวมทั้งสิ้น 2,113 คน 4,588 คน 7,067 คน และ 6,599 คน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565</p>

การดำเนินงานของ กสศ.	ผลการดำเนินงานต่อกลุ่มเป้าหมายผ่านโครงการสำคัญ
<p>ทักษะอาชีพที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนนั้น ๆ รวมถึงการส่งเสริมและพัฒนาทักษะกลุ่มผู้รับประโยชน์แบบองค์รวม เพื่อสร้างโอกาสในการพัฒนาเป็นผู้ประกอบการขนาดเล็ก และแรงงานฝีมือในชุมชน</p>	<p>โครงการทุนพัฒนาเต็มศักยภาพสายอาชีพ มีเป้าประสงค์ในการมุ่งค้นหาและพัฒนาต้นแบบการสร้างโอกาสทางการศึกษาให้แก่นักเรียนกลุ่มข้างเผือกให้ได้เข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาในสาขาที่เป็นระดับสายอาชีพชั้นสูงระดับปริญญาตรีขึ้นไป โดยได้จัดสรรทุนให้แก่นักเรียน ปวช./ปวส. (17 - 21 ปี) ที่ขาดแคลนทุนทรัพย์หรือด้อยโอกาส ให้ได้รับการศึกษาต่อเต็มศักยภาพในระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอก ผ่านการสนับสนุนทุนการศึกษาควบคู่ไปกับการกระตุ้นและพัฒนารูปแบบการบ่มเพาะและพัฒนาศักยภาพของนักศึกษาทุน โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มีเยาวชนได้รับทุนการศึกษารวม 3 รุ่น จำนวน 86 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มีจำนวนนักเรียนทุน 95 คน</p> <p>โครงการพัฒนาทักษะแรงงานขาดแคลนทุนทรัพย์และด้อยโอกาสที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน ได้พัฒนาศักยภาพและสร้างความร่วมมือร่วมกับหน่วยพัฒนาอาชีพ จำนวน 117 แห่งใน 48 จังหวัด 6 ภูมิภาคทั่วประเทศ เพื่อสร้างเป็นกลไกการขับเคลื่อนในพื้นที่และเชื่อมโยงการทำงานกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง โดยมีแรงงานนอกระบบที่ได้รับการพัฒนาทักษะอาชีพและทักษะชีวิต และมีแผนการประกอบอาชีพ จำนวน 6,055 คน 9,095 คน 8,561 คน และ 10,000 คน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565</p>

วัตถุประสงค์ตาม พ.ร.บ. กสศ. มาตรา 5 (5) ส่งเสริม สนับสนุน และให้ความช่วยเหลือสถานศึกษา เพื่อให้มีการเรียนการสอนที่ทำให้ผู้เรียนสามารถรู้และพัฒนาได้ ตามความถนัดและศักยภาพของตน

การดำเนินงานของ กสศ.	ผลการดำเนินงานต่อกลุ่มเป้าหมายผ่านโครงการสำคัญ
<p>กสศ. ร่วมกับต้นสังกัด สพฐ. อปท. และ สช. พัฒนาคุณภาพของโรงเรียนขนาดกลางในชนบท และพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียน ภายใต้แนวคิดที่ให้โรงเรียนสามารถพัฒนาคุณภาพตนเองได้ ทั้งระบบ (Teacher School Quality Program: TSQP) เพื่อให้โรงเรียนมีระบบบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ส่งเสริมและพัฒนาครูให้สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<p>โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (TSQP) มีกระบวนการพัฒนาคุณภาพโรงเรียนและสถานศึกษาขนาดกลางที่มีเด็กด้อยโอกาสหนาแน่นในสังกัด สพฐ. อปท. และ สช. ทั้งระบบ เพื่อสนับสนุนให้โรงเรียนเป้าหมายเป็นต้นแบบการพัฒนาคุณภาพ โดยมีการประยุกต์ใช้นวัตกรรมจากเครือข่ายร่วมพัฒนาการจัดการทางการศึกษา รวมทั้งได้พัฒนาการติดตามและให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง โดยได้พัฒนาโรงเรียนจำนวน 290 โรงเรียน 834 โรงเรียน 727 โรงเรียน และ 728 โรงเรียน ระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565</p>

วัตถุประสงค์ตาม พ.ร.บ. กสศ. มาตรา 5 (6) ดำเนินการหรือจัดให้มีการศึกษา วิจัย หรือค้นคว้าแนวทางในการพัฒนาครู ให้มีจิตวิญญาณของความเป็นครู มีคุณธรรม มีจริยธรรม มีความรู้ และมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาผู้เรียนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำ ในการศึกษาโดยมีแรงจูงใจที่เหมาะสม รวมทั้งส่งเสริมหรือสนับสนุนให้มีการจัดตั้งสถาบันต้นแบบในการผลิตและพัฒนาครู

การดำเนินงานของ กสศ.	ผลการดำเนินงานต่อกลุ่มเป้าหมายผ่านโครงการสำคัญ
<p>กสศ. ร่วมมือกับคณะครุศาสตร์หรือคณะศึกษาศาสตร์ในสถาบันอุดมศึกษา ส่งเสริม และสนับสนุนให้เกิดสถาบันต้นแบบในการผลิตและพัฒนาครูและให้โอกาสนักเรียนยากจนด้อยโอกาสที่มีศักยภาพได้เข้าศึกษาในสาขาวิชาปฐมวัยและประถมศึกษา โดยเป็นการผลิตและพัฒนาครูคุณภาพสูง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของโรงเรียนในพื้นที่</p>	<p>โครงการสร้างโอกาสทางการศึกษาสำหรับนักเรียนในพื้นที่ห่างไกล เป็นครูรุ่นใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนของชุมชน (ครูรัก(ษ์)ถิ่น) เป็นการสร้างโอกาสให้นักเรียนยากจนด้อยโอกาสที่มีศักยภาพ และมีใจรักอยากเป็นครู ให้ได้รับการศึกษาจนสำเร็จการศึกษาและได้รับการบรรจุเป็นครูรุ่นใหม่ในโรงเรียนพื้นที่ห่างไกลซึ่งเป็นชุมชนบ้านเกิดเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนครูและการโยกย้ายบ่อย โดยนักศึกษาผู้รับทุนจะได้รับการบ่มเพาะให้เป็นครูที่มีทั้งจิตวิญญาณความเป็นครูและเป็นนักพัฒนาชุมชนได้ในคนเดียวกัน จากการเข้าศึกษาตามหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่ออกแบบไว้สำหรับการเป็นครูในโรงเรียนพื้นที่ห่างไกล รวมทั้ง กสศ. ได้ร่วมมือกับคณะครุศาสตร์หรือคณะศึกษาศาสตร์</p>

การดำเนินงานของ กสศ.	ผลการดำเนินงานต่อกลุ่มเป้าหมายผ่านโครงการสำคัญ
	<p>ในสถาบันอุดมศึกษา 15 แห่ง เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสถาบันต้นแบบในการผลิตและพัฒนาครู</p> <p>โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (TSQP) ในปี 2564 ได้สนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อยกระดับความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนในลักษณะการหนุนเสริมพลังการพัฒนา (Empowerment) โดยเกิดการพัฒนาครูแกนนำ จำนวน 300 คน ที่สามารถขยายผลการพัฒนาให้กับเครือข่ายครูในวงกว้างได้</p>

วัตถุประสงค์ตาม พ.ร.บ. กสศ. มาตรา 5 (7) ดำเนินการหรือจัดให้มีการศึกษา วิจัย และพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนส่งเสริม และสนับสนุนการนำองค์ความรู้ดังกล่าว ไปใช้เพื่อลดความเหลื่อมล้ำในการศึกษาสนองความต้องการทางด้านกำลังแรงงาน และการยกระดับความสามารถของคนไทย

การดำเนินงานของ กสศ.	ผลการดำเนินงานต่อกลุ่มเป้าหมายผ่านโครงการสำคัญ
<p>กสศ. ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมด้วยกระบวนการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งในระดับพื้นที่ ระดับชาติและระหว่างประเทศ และได้นำองค์ความรู้ ผลการวิจัยเชิงประจักษ์และนวัตกรรม ไปใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานทดลองนาร่อง และขยายผลในพื้นที่จริงครอบคลุมทั่วประเทศ ตลอดจนบูรณาการการทำงานและการจัดทำข้อเสนอเชิงนโยบายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับพื้นที่ ท้องถิ่นและระดับชาติ โดยได้พัฒนาให้มีองค์ความรู้ นวัตกรรม ระบบเทคโนโลยี และข้อมูลสารสนเทศ</p>	<p>โครงการวิจัยและนวัตกรรมด้านการศึกษา กสศ. ได้พัฒนาองค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมเพื่อสนับสนุนการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และการขับเคลื่อนภารกิจร่วมกันระหว่าง กสศ. และภาคีเครือข่าย โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 กสศ. ทำการวิจัยนวัตกรรมด้านการศึกษาและพัฒนาองค์ความรู้ทั้งสิ้น 23 โครงการ และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 สร้างผลงานวิจัยและนวัตกรรม รวม 33 ชิ้นงาน โดย กสศ. ได้นำองค์ความรู้และนวัตกรรมขยายผลส่งต่อสู่ภาคีเครือข่ายทั้งระดับท้องถิ่น ระดับจังหวัด และระดับประเทศ เพื่อสร้างประโยชน์แก่กลุ่มผู้รับประโยชน์ของ กสศ. ทั่วประเทศ ได้แก่ นักเรียนขาดแคลนทุนทรัพย์มากกว่า 1,600,000 คน เด็กและเยาวชนนอกระบบการศึกษามากกว่า 100,000 คน และครูมากกว่า 300,000 คน</p>

การดำเนินการผ่านโครงการต่าง ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ กสศ. ทั้งนี้ ในช่วงสามปีที่ผ่านมา ประเด็นสำคัญประการหนึ่งซึ่งผลกระทบต่อการทำงานของ กสศ. และกลุ่มผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายของ กสศ. คือ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ซึ่งส่งผลให้ปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษามีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น กสศ. จึงได้ปรับแนวทางการดำเนินงานให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ความท้าทายต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น เพื่อให้สามารถส่งต่อเงินทุนให้แก่กลุ่มผู้รับประโยชน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของเด็กและเยาวชนในประเทศไทยในหลายมิติ ทั้งผลกระทบต่อเชิงสังคม รายได้ของครอบครัว สุขภาพ และการศึกษาที่มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนการสอนในรูปแบบออนไลน์แทนการเรียนที่โรงเรียน รวมถึงการเลื่อนเปิดภาคเรียน ปัญหาเหล่านี้ส่งผลให้นักเรียนกลุ่มยากจนไม่ได้รับประทานอาหารกลางวัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาวะโภชนาการของนักเรียนกลุ่มดังกล่าว รวมถึงส่งผลให้ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษามีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากเด็กนักเรียนบางส่วนไม่สามารถเข้าถึงอุปกรณ์การเรียนทางไกล เช่น สัญญาณอินเทอร์เน็ต หรือไฟฟ้าเข้าไม่ถึง ทำให้นักเรียนเกิดภาวะการเรียนรู้ถดถอย (Learning loss) มีความรู้ในระดับต่ำกว่าที่ควรจะเป็น ซึ่งระยะยาวอาจทำให้ขาดพื้นฐานทางวิชาการ และอาจจะนำไปสู่ปัญหาต่าง ๆ ตามมา เช่น การหลุดจากระบบการศึกษากลางคัน อันจะส่งผลเสียหายในระยะยาวต่อนักเรียนสังคม และประเทศชาติ โดยเฉพาะในกลุ่มนักเรียนยากจนด้อยโอกาสจะได้รับผลกระทบรุนแรงกว่ากลุ่มอื่น ๆ

นอกจากนี้ในปี 2563 UNICEF ได้ทำการสำรวจผลกระทบของการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อเยาวชนในช่วงอายุ 15 - 19 ปี ผลการสำรวจดังกล่าวแสดงถึงผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสำรวจในด้านต่าง ๆ เช่น ร้อยละ 85 ได้รับผลกระทบด้านสถานะทางการเงิน ร้อยละ 75 ได้รับผลกระทบทางสุขภาพจิต และร้อยละ 66 ได้รับผลกระทบทางการศึกษา

ในมิติด้านการศึกษาเกี่ยวกับเด็กที่หลุดออกจากระบบการศึกษาในปี 2564 พบว่า นักเรียนช่วงชั้นรอยต่อหลุดจากระบบการศึกษา จำนวน 43,013 คน จาก 294,454 คน แบ่งออกเป็น

- ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวน 33,710 คน หรือร้อยละ 78.3
- ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 8,699 คน หรือร้อยละ 20.2

จากรายงาน The socio-economic impact of COVID-19 on children in Thailand ของ UNICEF พบว่า มีความเหลื่อมล้ำทางทรัพยากรการศึกษาของเด็กกลุ่มยากจนพิเศษ จำนวน 2,672 คน ที่ไม่สามารถเข้าถึงอุปกรณ์ที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์ ทั้งโทรทัศน์ คอมพิวเตอร์ และไฟฟ้า ดังนี้

- ร้อยละ 87.94 หรือ 271,888 คน ไม่สามารถเข้าถึงคอมพิวเตอร์ หรือโทรทัศน์
- เด็กนักเรียน จำนวน 264,519 คน ไม่สามารถเข้าถึงโทรทัศน์ และ 2,733 คน ไม่สามารถเข้าถึงไฟฟ้า

ปัญหาข้างต้นส่งผลกระทบต่อตรงต่อการเข้าถึงการเรียนการสอนของเด็กนักเรียน ตัวอย่างเช่น มีการศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของโควิด-19 โดยธนาคารโลก พบว่า หากมีการปิดโรงเรียนในประเทศไทยจนถึงปลายเดือนธันวาคม 2564 เด็กจะมีภาวะการเรียนรู้ถดถอยถึง 1.27 ปี คิดเป็นความเสียหายทางเศรษฐกิจมูลค่า 3.9 แสนล้านดอลลาร์สหรัฐฯ หรือเท่ากับร้อยละ 30 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ (GDP) โดยคิดประมาณการจากผลผลิตภาพของแรงงานของประเทศในอนาคตที่จะลดลง

จากผลกระทบที่เกิดขึ้น กสศ. จึงได้เพิ่มเติมการให้ความช่วยเหลือในปี 2564 โดยได้ริเริ่มจัดให้มีมาตรการการรณรงค์ และกิจกรรมต่าง ๆ ให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม โดยได้ช่วยเหลือเด็กและเยาวชนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์และได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากสถานการณ์โควิด-19 จำนวน 33,352 คน ผ่านการดำเนินงานสำคัญ ได้แก่

- ศูนย์ช่วยเหลือเด็กโควิด-19 โดยจัดตั้งเป็นศูนย์พักคอยแยกกาย เพื่อดูแลผู้ป่วยเด็กกลุ่มเปราะบางจากทุกพื้นที่ในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ช่วยเหลือเด็กได้กว่า 22,000 คน
 - โครงการทุนยืมนำการเรียนรู้สู่เด็ก ๆ ในวิกฤตโควิด-19 เป็นการจัดตั้งการเรียนรู้ตามช่วงวัย ซึ่งเป็นความร่วมมือระหว่าง กสศ. มูลนิธิตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และมูลนิธิสร้างสรรค์เด็ก เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และช่วยเสริมกำลังใจให้แก่เด็ก จำนวน 1,000 คน ที่อยู่ระหว่างการรักษาหรือกักตัวในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 โดยได้ผนวกชุดความรู้เกี่ยวกับโควิด-19 เข้าไป เพื่อให้เด็ก ๆ รู้จักวิธีป้องกันและดูแลสุขภาพของตนเอง รวมทั้งรู้วิธีปฏิบัติที่จะไม่กระจายเชื้อโควิด-19 ไปสู่ผู้อื่น
 - ศูนย์ช่วยเหลือเด็กในวิกฤตการศึกษา จัดสรรทุน 1,656 ทุนแก่เด็ก โดยการระดมทุนจากมูลนิธิก้าวคนละก้าว และเครือข่ายเพื่อน กสศ. ร่วมกับภาคเอกชน เพื่อช่วยเหลือเด็กและเยาวชนในกลุ่มช่วงชั้นรอยต่อ
 - นวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ทุกที่ทุกเวลา จากโครงการ Free School-in-a-box จำนวน 6,500 คน และจากโครงการ Blackbox จำนวน 485 คน โดยได้ให้ชุดการเรียนรู้ เช่น โทรศัพท์มือถือ และรหัสเข้าแอปพลิเคชัน StartDee และสื่อการสอนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 - มัธยมศึกษาปีที่ 6
 - มื้อเช้าเพื่อน้องอิมท้อง ซึ่งริเริ่มในโรงเรียนที่มีนักเรียนยากจนและนักเรียนยากจนพิเศษมากกว่าร้อยละ 80 ขึ้นไปรวม 23 แห่ง 4 จังหวัด 4 ภูมิภาค รวมมีเด็กได้รับจำนวน 1,891 คน
- การช่วยเหลือดังกล่าวของ กสศ. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ได้แก่
- เกิดต้นแบบการระดมความร่วมมือเพื่อการดูแลช่วยเหลือเด็กกลุ่มเปราะบางในภาวะวิกฤต
 - ลดปัญหาการเกิดช่องว่างการเรียนรู้ (Learning gap) หรือภาวะความรู้ถดถอย (Learning loss)
 - ส่งเสริมการดูแลสุขภาพของตนเองรวมถึงรู้จักวิธีป้องกันและวิธีปฏิบัติที่จะไม่กระจายเชื้อโควิด-19 ไปสู่ผู้อื่น
 - ลดปัญหาทุพโภชนาการในนักเรียนยากจนพิเศษ

1.2 ผลการประเมินผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายของ กสศ.

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 กสศ. ได้รับงบประมาณจากการจัดสรรเงินงบประมาณจากภาครัฐเป็นรายปี รวมกับเงินจากแหล่งอื่นที่นำมาจัดสรรเป็นงบประมาณ ได้แก่ เงินและทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้ เงินคงเหลือและเหลือจ่ายจากปีงบประมาณก่อนหน้า เงินเหลือจ่ายที่รับคืนเพิ่มเติมจากโครงการ/รายการที่ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว จากปีงบประมาณก่อนหน้า และดอกผลของเงินและทรัพย์สินของกองทุน รวมจำนวน 499.18 ล้านบาท 2,537.36 ล้านบาท 5,915.79 ล้านบาท 6,324.16 ล้านบาท และ 6,609.94 ล้านบาท ตามลำดับ โดยงบประมาณได้นำไปใช้ส่วนใหญ่ในการบริหารจัดการโครงการหลักของ กสศ. ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อกลุ่มผู้รับผลประโยชน์โดยตรง

งบประมาณตามแผนการดำเนินงานและแผนการใช้เงินของ กสศ. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 มีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

แหล่งเงิน/ปีงบประมาณ*	2561	2562	2563	2564	2565**	รวม
1. เงินอุดหนุนที่รัฐบาลจัดสรรให้เป็นรายปี	499.18	2,537.36	5,496.12	6,084.76	5,652.28	20,267.73
2. เงินแหล่งอื่นที่นำมาจัดสรรเป็นงบประมาณในแผน	-	-	419.66	239.40	957.66	1,616.73
2.1 เงินและทรัพย์สินที่มีผู้บริจาคให้	-	-	-	61.15	231.89	293.05
2.2 เงินคงเหลือและเหลือจ่ายจากปีงบประมาณก่อนหน้า	-	-	419.66	122.91	695.04	1,237.62
2.3 เงินเหลือจ่ายที่รับคืนเพิ่มเติมจากโครงการ-รายการที่ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วจากปีงบประมาณก่อนหน้า	-	-	-	46.24	9.12	55.37
2.4 ดอกผลของเงินและทรัพย์สินของกองทุน	-	-	-	9.08	21.59	30.67
งบประมาณตามแผนฯ รวมทุกแหล่งเงิน	499.18	2,537.36	5,915.79	6,324.16	6,609.94	21,886.43

*หมายเหตุ : *จำนวนตัวเลขในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ทั้งปี

**ข้อมูล ณ วันที่ 21 ตุลาคม 2565

จากแผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายเงินของ กสศ. ในช่วงสามปีที่ผ่านมา กสศ. ได้ดำเนินงานโครงการหลักรวม 9 โครงการและได้ใช้งบประมาณในการดำเนินโครงการ ดังนี้

โครงการ	งบประมาณในการดำเนินโครงการ ตามปีงบประมาณ (ล้านบาท)			
	2562	2563	2564	2565
1. โครงการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (Area-Based Education: ABE)	85	283.65	376.01	88.89
2. โครงการจัดสรรเงินอุดหนุนนักเรียนยากจนพิเศษแบบมีเงื่อนไข (Conditional Cash Transfer: CCT)	1,332	4,120	3,991	4,378
3. โครงการทุนนวัตกรรมสายอาชีพชั้นสูง	389.79	699.98	527.94	654.83
4. โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (Teacher School Quality Program: TSQP)	111	285.10	350	172
5. โครงการทุนพัฒนาเต็มศักยภาพสายอาชีพ	12.8	-	38.14	30.65
6. โครงการสร้างโอกาสทางการศึกษาสำหรับนักเรียนในพื้นที่ห่างไกลเป็นครูรุ่นใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนของชุมชน (ครูรัก(ษ์)ถิ่น)	73.79	108.31	148.09	305.35
7. โครงการสนับสนุนการพัฒนาครูและเด็กนอกระบบการศึกษา	-	178	74.78	204.48
8. โครงการพัฒนาทักษะแรงงานที่ขาดแคลนทุนทรัพย์และด้อยโอกาสที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน	111	149.47	121.87	130
9. โครงการวิจัยและนวัตกรรมด้านการศึกษา	253.76	362.61	264.96	224.50

จากจำนวนงบประมาณรวมทุกแหล่งเงินตั้งแต่ปี 2561 – 2565 จำนวน 21,886.43 ล้านบาท ได้นำไปช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมายของ กสศ. ครอบคลุมตั้งแต่ กลุ่มเด็กปฐมวัย เด็กอนุบาล นักเรียนระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีววะ แรงงาน ครู และโรงเรียน ดังนี้

- **เด็กปฐมวัยในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก** ผ่านโครงการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 มีเด็กและเยาวชนนอกระบบการศึกษา จำนวน 216,192 คน จากพื้นที่ 897 ตำบล 115 อำเภอ ของ 20 จังหวัดเป้าหมาย ได้รับการสำรวจรอบแรกแล้ว 49,474 คน คิดเป็นร้อยละ 23 ของเป้าหมายสำรวจทั้งหมด ซึ่ง กสศ. จะสนับสนุนงบประมาณ 4,000 บาทต่อคน เพื่อสนับสนุนกระบวนการฟื้นฟู เยียวยา และเตรียมความพร้อมให้กลุ่มเป้าหมาย โดยได้ให้ความช่วยเหลือในปี 2562 จำนวน 7,954 ราย และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 – 2565 ให้ความช่วยเหลือกลุ่มเป้าหมายจำนวน 21,396 ราย 45,028 ราย และ 23,539 ราย ตามลำดับ

- **กลุ่มเด็กนอกระบบการศึกษา** ผ่านโครงการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่ และโครงการพัฒนาครูและเด็กนอกระบบการศึกษา โดยได้ให้ความช่วยเหลือในปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จำนวน 7,188 คน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 จำนวน 55,140 คน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 36,268 คน และปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จำนวน 15,000 คน ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการ นอกจากนี้ยังมีเครือข่ายองค์กรที่ทำงานด้านเด็กและเยาวชนที่เกิดขึ้นใหม่ จำนวน 66 องค์กร ในพื้นที่ 74 จังหวัด

- **นักเรียนทุนเสมอภาค ระดับอนุบาล/ประถม/มัธยม** ผ่านโครงการจัดสรรเงินอุดหนุนนักเรียนยากจนพิเศษแบบมีเงื่อนไข (CCT) หรือทุนเสมอภาค โดยพัฒนาระบบคัดกรอง ระบบติดตาม และประสานงานเพื่อช่วยเหลือ โดยระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565 ได้ได้ให้ความช่วยเหลือนักเรียนที่มีความเสี่ยงจะหลุดจากระบบการศึกษาทั้งหมด 1.24, 2.25, 2.96 และ 2.29 ล้านคน-ครั้ง ตามลำดับ

- **นักเรียนทุนระดับมัธยมศึกษาและอาชีววะ** ผ่านทุนนวัตกรรมสายอาชีพชั้นสูง ทุนพัฒนาเต็มศักยภาพสายอาชีพ และทุนครูรัก(ษ์)ถิ่น โดยระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565 ได้ให้ทุนดังกล่าวเป็นจำนวน 2,053 ทุน 5,467 ทุน 8,013 ทุน และ 7,980 ทุน ตามลำดับ

- **แรงงานนอกระบบ** ผ่านโครงการพัฒนาทักษะแรงงานที่ขาดแคลนทุนทรัพย์และด้อยโอกาสที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน โดยหน่วยพัฒนาอาชีพ จำนวน 117 แห่งทั่วประเทศ ได้รับการพัฒนาศักยภาพเพื่อสร้างเป็นกลไกการขับเคลื่อนในพื้นที่และเชื่อมโยงการทำงานกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง ช่วยเหลือกลุ่มแรงงานนอกระบบระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565 ได้รับการพัฒนาทักษะอาชีพทั้งหมด 6,055 คน 9,095 คน 8,561 คน และอยู่ระหว่างดำเนินการ 10,000 คน ตามลำดับ

- **ครู** ผ่านโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (TSQP) และโครงการสนับสนุนการพัฒนาครูและเด็กนอกระบบการศึกษา โดยระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565 ได้พัฒนาครูรวมทั้งสิ้น 5,800 คน 23,441 คน 26,648 คน และ 14,811 คน ตามลำดับ

- **โรงเรียน** ผ่านโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง (TSQP) โดยระหว่างปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2565 ได้พัฒนาโรงเรียนรวมทั้งสิ้น 290 โรงเรียน 834 โรงเรียน 727 โรงเรียน และ 728 โรงเรียน ตามลำดับ

เมื่อวิเคราะห์การดำเนินงานในสามปีที่หนึ่ง สามารถสรุปผลลัพธ์และผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในระดับกลุ่มเป้าหมาย 3 ด้าน ได้แก่ การเข้าถึงการศึกษา ผลลัพธ์ทางการศึกษา และการศึกษาทางเลือก ดังนี้

เป้าประสงค์ (Goals)	ผลลัพธ์ (Outcome)	ผลกระทบที่คาดว่าจะเกิดขึ้น (Expected Impact)
G1: การเข้าถึงการเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> นักเรียนกลุ่มเสี่ยงซึ่งมีอัตราการเข้าเรียนน้อยกว่า ร้อยละ 85 ลดจาก 18,345 คน ในภาคเรียน 1/2563 เหลือ 1,024 คน ในภาคเรียน 2/2563 เด็กยากจนและยากจนพิเศษจำนวน 11,783 คนสามารถเข้าศึกษา ระดับอุดมศึกษาผ่านระบบระบบการคัดเลือกบุคคลเข้าศึกษาต่อในระดับมหาวิทยาลัย (TCAS64) ในสถาบันอุดมศึกษาจำนวน 69 แห่งทั่วประเทศ 	<ol style="list-style-type: none"> อัตราการเข้าเรียนสุทธิของเด็กปฐมวัยและวัยเรียน เพิ่มขึ้น อัตราการคงอยู่ของนักเรียนเพิ่มขึ้น โอกาสการศึกษาต่อทั้งในและนอกระบบตามศักยภาพของผู้เรียนมีสูงขึ้น
G2: ผลลัพธ์การเรียนรู้	<ul style="list-style-type: none"> การพัฒนาคุณภาพโรงเรียนในด้านการจัดการเรียนรู้และการบริหาร ภายใน การบริหารจัดการด้านวิชาการ ซึ่งสามารถยกระดับผลลัพธ์การเรียนรู้และทักษะความสามารถของนักเรียนจำนวนกว่า 190,000 คน โดยนักเรียนมีโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพสูงขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> ช่องว่างของผลลัพธ์การเรียนรู้ระหว่างนักเรียนกลุ่มด้อยโอกาสนักเรียนกลุ่มอื่นลดลง ครูและหน่วยจัดการเรียนรู้ได้รับการพัฒนาศักยภาพ เพื่อจัดการศึกษาตามความต้องการที่หลากหลาย เพื่อคุณภาพของผู้เรียน โดยได้ยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา
G3: การศึกษาทางเลือก	<ul style="list-style-type: none"> เด็กและเยาวชนนอกระบบการศึกษาใน 20 จังหวัดนำร่องได้รับโอกาสในการเรียนรู้ตามศักยภาพ พัฒนาทักษะชีวิตและทักษะอาชีพ แรงงานนอกระบบได้รับการพัฒนาทักษะการดูแลสุขภาพจิต ทักษะชีวิต ด้านการเงิน ทักษะการบริหารจัดการสำหรับศตวรรษที่ 21 และทักษะอาชีพ ซึ่งส่งผลให้แรงงานมีความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพ ตามความถนัดเพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถประกอบอาชีพและมีศักยภาพ ในการพึ่งพาตนเองในการดำรงชีวิตได้ 	<ol style="list-style-type: none"> เยาวชนและประชาชนที่อยู่นอกระบบการศึกษาได้รับโอกาสกลับเข้าสู่ระบบการศึกษาหรือได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการประกอบอาชีพตามศักยภาพ การจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นสำหรับเยาวชน และประชาชนที่อยู่นอกระบบการศึกษาเพื่อการพัฒนาอาชีพและคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

ผลจากเป้าประสงค์ที่ 1-3 ข้างต้นได้ส่งผลต่อเนื่องให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ซึ่งเป็นเป้าประสงค์ที่ 4 โดยการดำเนินงานในรอบสามปีแรกของ กสศ. ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกจากระดับบุคคล (Individual-based) สู่ระดับสังคม (Population-based) โดยมีรายละเอียดผลลัพธ์ที่สำคัญ (outcome) ดังนี้

เกิดนวัตกรรมและองค์ความรู้ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงนโยบาย

- นวัตกรรมการคัดกรองความยากจน ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบการคัดกรองนักเรียน และสร้างแนวทางในการค้นหาเด็กนักเรียนยากจน ร่วมกันกับครูในพื้นที่บนหลักการของการเป็นธรรมและโปร่งใส การเปลี่ยนแปลงระบบการสนับสนุนเพื่อการศึกษาซึ่งเดิมมุ่งสนับสนุนเพื่อนำทุนไปจัดการศึกษา โดยให้เงินงบประมาณกับโรงเรียน และจ่ายเงินรายหัวตามจำนวนนักเรียนเพื่อให้โรงเรียนไปจัดการศึกษา (Supply-side financing) แต่เพียงอย่างเดียว แต่ กสศ. ได้สร้างระบบการให้ทุนการศึกษาที่ให้กับนักเรียนโดยตรง โดยพิจารณาจากความจำเป็นและความต้องการของนักเรียนเป็นรายบุคคล (Demand-side financing) โดยจัดสรรงบประมาณตรงไปยังผู้เรียน โดยได้ค้นหานักเรียนเพื่อเข้าระบบผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมจากภาคีเครือข่าย ได้แก่ หน่วยงานภาครัฐ ท้องถิ่น สถานศึกษา ครู และภาคประชาสังคม เพื่อค้นหาเด็กนักเรียนยากจนด้วยการลงพื้นที่และตรวจเยี่ยมบ้านในชุมชน

- ระบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ “Information System for Equitable Education หรือ iSEE” เป็นการนำฐานข้อมูลจากระบบคัดกรอง รวมทั้งได้เชื่อมโยงกับฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของภาครัฐ จำนวน 6 กระทรวง และข้อมูลจากระบบสารสนเทศทางภูมิศาสตร์ (GIS) นำมาจัดทำเป็นระบบ Information System for Equitable Education หรือ iSEE ซึ่งครอบคลุมกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ ในกลุ่มเด็กและเยาวชนผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ และด้อยโอกาสทำให้สามารถให้ความช่วยเหลือได้ตรงกลุ่มเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

- ระบบการติดตามนักเรียนทุนรายบุคคลผ่านเลขประจำตัวประชาชน 13 หลัก ผ่านระบบการส่งต่อข้อมูลเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษาเพื่อให้ความช่วยเหลือรายบุคคล (Individual Based Referral System) เป็นการติดตามผ่านระบบฐานข้อมูลเพื่อนำมาติดตามนักเรียนที่หลุดออกจากระบบการศึกษา และการติดตามตั้งแต่ระดับปฐมวัยสู่ระดับอุดมศึกษา

- การระดมความร่วมมือร่วมกับภาคเอกชน (Innovative Finance) ผ่านความร่วมมือในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อเพิ่มแหล่งที่มาของเงินทุนและความช่วยเหลือ ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เช่น การออกหุ้นกู้เพื่อระดมทุน 100 ล้านบาทร่วมกับบริษัท แอสสิริ จำกัด (มหาชน) สำหรับใช้ในโครงการ Zero Dropout เพื่อช่วยเหลือทั้งเด็กปฐมวัย และเด็กนอกระบบกว่า 11,200 คนที่เสี่ยงหลุดจากระบบการศึกษาในจังหวัดราชบุรี รวมทั้งสนับสนุนทุนทรัพย์ให้เด็กได้เตรียมความพร้อมก่อนเข้าระบบการศึกษา (อัตรา 4,000 บาทต่อคน)

- การระดมทุนจากภาคประชาสังคม โดยมีประชาชนและหน่วยงานภาคเอกชนมากกว่า 10,000 คน 200 องค์กร ได้บริจาคเงินแก่ กสศ. เป็นจำนวนรวมทั้งตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ. 2562 จนถึงเดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2565 จำนวน 113.98 ล้านบาท และยังสนับสนุนทรัพยากรอื่น ๆ ทั้งบุคลากร องค์ความรู้ และความเชี่ยวชาญ เพื่อริเริ่มกิจกรรมหรือโครงการ เกี่ยวกับการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา

งบประมาณด้านการศึกษามีการจัดการโดยใช้หลักความเสมอภาค

- มีการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรม ระบบข้อมูลสารสนเทศ เครื่องมือ นวัตกรรม และระบบเทคโนโลยีทางการเงินและการศึกษาที่พัฒนาขึ้นจากการวิจัยของ กสศ. ไปใช้สนับสนุนและส่งเสริมการจัดสรรงบประมาณ และมาตรการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา เพื่อให้มาตรการและการจัดสรรงบประมาณมีประสิทธิภาพ ตรวจสอบได้ ป้องกันการทุจริตและการรั่วไหล รวมทั้งส่งเสริมกระบวนการ บูรณาการและการมีส่วนร่วมระหว่างหน่วยงาน ภาครัฐ ท้องถิ่น และเอกชน ทั้งในระดับพื้นที่ และระดับชาติซึ่งเป็นประโยชน์แก่กลุ่มผู้รับประโยชน์ของ กสศ. ทั่วประเทศ ได้แก่ นักเรียนขาดแคลนทุนทรัพย์มากกว่า 1,600,000 คน เด็กและเยาวชนนอกระบบการศึกษามากกว่า 100,000 คน และครูมากกว่า 300,000 คน
- การร่วมผลักดันให้เกิดการปรับปรุงงบประมาณรายบุคคลสำหรับเงินอุดหนุนทางการศึกษา โดยยึดหลักความเสมอภาคโดยใช้หลักการนำข้อมูลความจำเป็นของผู้เรียนและสถานศึกษา รวมทั้งบริบทแต่ละพื้นที่มาคำนวณในสูตรการจัดสรรงบประมาณ

ชุมชนและเครือข่ายทางสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

- เกิดต้นแบบการทำงานร่วมกันในพื้นที่ โดยได้เปลี่ยนการทำงานในรูปแบบเดิมที่แต่ละหน่วยงานในพื้นที่ทำงานแยกส่วน เป็นการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อความเสมอภาคทางการศึกษาสำหรับจังหวัดต้นแบบ โดยใช้คนในพื้นที่เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นเครือข่ายความร่วมมือจากทั้งหน่วยงานภาครัฐ ท้องถิ่น ภาคเอกชน และประชาสังคม โดยแต่ละพื้นที่ออกแบบวางระบบสำหรับแต่ละพื้นที่ให้มีโครงสร้างที่สามารถพัฒนาเติบโตในการขับเคลื่อน เพื่อสนับสนุนคุณภาพการเรียนรู้และคุณภาพชีวิตเด็กและเยาวชนด้วยตนเองได้ต่อไป
- เกิดเครือข่ายวิจัยและนวัตกรรม พัฒนางองค์ความรู้เทคโนโลยีสารสนเทศ และนวัตกรรม กับสถาบันวิชาการและสถาบันอุดมศึกษา รวมถึงกลไกอื่นๆ อาทิ สมัชชาการศึกษา วิสาหกิจเพื่อสังคม และองค์กรระหว่างประเทศด้านการศึกษาและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รวมมากกว่า 500 องค์กร

สรุปจากการวิเคราะห์และประเมินผล พบว่า การดำเนินงานของ กสศ. ในรอบสามปีที่หนึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเพื่อต่อยอดสู่ระบบนิเวศน์เพื่อการบูรณาการ (Socio-Ecological System) จะต้องมีการบูรณาการจากระดับบุคคล (Individual-based) สู่ระดับสังคม (Population -based) ต่อไป ซึ่ง กสศ. ได้กำหนดเป้าหมายการสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่อกลุ่มเด็กและเยาวชน โดย กสศ. ทำหน้าที่ในรูปแบบตัวเร่งให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ 2 ระดับ ได้แก่ **ระดับบุคคล (Individual-based)** ครอบคลุมบุคคล ครอบครัว เพื่อน โรงเรียน สถานศึกษา โดยเป็นผลกระทบในการดำเนินงานในระยะสั้นที่สามารถเห็นผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงได้ **ระดับสังคม (Population-based)** หมายถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นสู่ในระดับชุมชน จังหวัด และประเทศต่อไปในอนาคต ซึ่งจะเป็นผลมาจากระบบหรือนโยบายสาธารณะในรูปแบบต่าง ๆ อาจใช้ระยะเวลาที่นานกว่าในการจะนำไปปฏิบัติให้เห็นผล โดยการเปลี่ยนแปลง

ในระดับชาติมักจะเกิดตามมาจากผลลัพธ์ในเชิงบวกของระบบที่เกิดขึ้นในระดับองค์กรหรือพื้นที่ที่พร้อมสำหรับการยกระดับขยายผลสู่ระดับชาติเมื่อปัจจัยแวดล้อมเอื้ออำนวย

การวัดผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ มีการวัดผลแบ่งเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณที่สามารถคำนวณเป็นมูลค่าเงินได้โดยตรง (Monetary value) และการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพที่ไม่สามารถคำนวณเป็นมูลค่าเงินได้โดยตรง (Non-monetary value) โดยจากการสัมภาษณ์ และข้อมูลสาธารณะของ กสศ. สามารถสรุปผลกระทบที่เกิดขึ้นทั้งในระดับบุคคลและระดับสังคมได้ ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณ ที่สามารถคำนวณเป็นมูลค่าเงินได้โดยตรง (Monetary Value)	การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพ ที่ไม่สามารถคำนวณเป็นมูลค่าเงินได้โดยตรง (Non-Monetary Value)
ระดับบุคคล	
<ul style="list-style-type: none"> หนี้สินครัวเรือนลดลงเนื่องจากทักษะทางการเงิน (Financial Literacy) รายบุคคลเพิ่มสูงขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> ภาวะโภชนาการของนักเรียนดีขึ้นจากการสนับสนุนเมื่อเข้าเพิ่มเติม โดยวิเคราะห์ภาวะทุพโภชนาการเปรียบเทียบระหว่างปี
ระดับสังคม	
<ul style="list-style-type: none"> การจัดสรรงบประมาณตรงกับความต้องการของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ 	<ul style="list-style-type: none"> ระบบฐานข้อมูลทางศึกษาที่สามารถระบุและติดตามลงถึงรหัส 13 หลัก จังหวัดสามารถแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาด้วยตนเองได้อย่างเหมาะสม งบประมาณด้านการศึกษามีการจัดการ โดยใช้หลักความเสมอภาค อัตราการจ้างงานในท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้น และอัตราการว่างงานลดลง เนื่องจากแรงงานมีทักษะในการประกอบอาชีพ เกิดเครือข่ายวิจัยและนวัตกรรมในการทำงานร่วมกันในระดับชุมชนจากการร่วมมือในการดำเนินงานที่ผ่านมาของภาคี

2. รายงานการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ.

รายงานการตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ. ในส่วนนี้ แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (1) การตรวจสอบการดำเนินงานของ กสศ. มุ่งเน้นการประเมินตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี รวมถึงคุณธรรมและความโปร่งใสภายในหน่วยงาน และ (2) การประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ. มุ่งเน้นการประเมินสมรรถนะองค์กรในหลายมิติ เพื่อให้เกิดการประเมินอย่างรอบด้านและนำไปสู่การพัฒนาต่อไป โดยได้ประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ. ตามกรอบการประเมินตามแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง (HPO) ซึ่งเป็นกรอบการประเมินสากล ที่มีการนำมาใช้อย่างแพร่หลายในการประเมินองค์กรทั้งองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน อีกทั้งกรอบการประเมินองค์กรสมรรถนะสูง ยังมีความสอดคล้องและครอบคลุมกรอบการประเมินองค์กรอื่นของหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานระดับสากล เช่น กรอบการประเมินผลตามแนวทางขององค์การมหาชน กรอบหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานทุนหมุนเวียน และกรอบการประเมินผลของ OECD

2.1 การตรวจสอบการดำเนินงานของ กสศ.

พ.ร.บ. กสศ. มาตรา 16 กำหนดให้การใช้จ่ายเงินของกองทุนต้องเป็นไปตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เพื่อประโยชน์สูงสุดในการดำเนินการ เพื่อให้เกิดความเสมอภาคทางการศึกษา และมีมาตรการป้องกันการทุจริตที่เหมาะสม ซึ่งการดำเนินการที่ผ่านมาในรอบสามปีหนึ่งของ กสศ. มีการประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต มาตรการส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริตภายในหน่วยงาน และแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต ตลอดจนได้ออกประกาศเจตจำนงสุจริตในการบริหารงานด้วยคุณธรรมและความโปร่งใสของ กสศ. โดยให้มีการทำงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล การดำเนินงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส เป็นธรรม และตรวจสอบได้ตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี อีกทั้ง ในการจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่เด็กและเยาวชนผู้ขาดแคลนทุนทรัพย์ มีระบบการบริหารจัดการเพื่อยืนยันการจ่ายเงินไปยังระดับรายบุคคล ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง มีประสิทธิภาพสูง และสามารถตรวจสอบได้ โดยไม่มีการรั่วไหลของเงิน

นอกจากนี้ จากการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ประจำปี 2564 ซึ่งเป็นการประเมินเป็นปีที่ 2 ผลการประเมินพบว่า กสศ. ได้คะแนน 93.56 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน ระดับผลการประเมิน A เพิ่มขึ้นจากการประเมินในปี 2563 จำนวน 8.89 คะแนน โดยผลคะแนนการประเมินนี้มาจาก 3 แบบวัด ได้แก่ (1) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment: IIT) (2) แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment: EIT) และ (3) แบบตรวจการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment: OIT) จำนวนทั้งสิ้น 10 ตัวชี้วัด โดย กสศ. สามารถดำเนินการด้านคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานได้ค่อนข้างครบถ้วน และมีแนวโน้มขยายด้านธรรมาภิบาลที่ชัดเจน

2.2 การประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ.

2.2.1 แนวทางการประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ.

เริ่มจากการศึกษาสภาพปัจจุบันในแต่ละด้านจากเอกสารต่าง ๆ โดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ (Primary and secondary data) (รายชื่อเอกสารตามภาคผนวก) ดังนี้

- **ข้อมูลประเภทปฐมภูมิ** ครอบคลุมข้อมูลจากกลุ่มนโยบาย ได้แก่ คณะกรรมการบริหาร กสศ. คณะอนุกรรมการ กลุ่มผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงาน กสศ. กลุ่มภาคีร่วมดำเนินงาน ทั้งภาครัฐ เอกชน ประชาสังคม และกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ รวมทั้งการเข้าร่วมในกระบวนการรับฟังข้อมูล ในกระบวนการมีส่วนร่วมจากกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียและภาคีที่ร่วมดำเนินงานกับ กสศ.

- **ข้อมูลประเภททุติยภูมิ** ครอบคลุมข้อมูลสาธารณะขององค์กร เช่น แผนแม่บท กสศ. พ.ศ. 2561 - 2566 แผนกลยุทธ์ กสศ. พ.ศ. 2565 - 2567 แผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายเงินประจำปีงบประมาณ แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงิน รวมทั้งแหล่งเงินประจำปีงบประมาณ คู่มือปฏิบัติงาน และคู่มือผู้รับบริการ/ภาคีร่วมดำเนินงาน รวมทั้งผลการดำเนินโครงการในช่วงสามปีที่ผ่านมา

โดยนำผลการรวบรวมข้อมูลมาใช้ประกอบในการประเมินผลทั้งระดับองค์กรเพื่อวิเคราะห์ผลในภาพรวมผ่านการประเมิน 5 มิติหลัก และ 22 เกณฑ์การประเมิน ตามแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง ดังนี้

1) **ทิศทางและกลยุทธ์ (Strategy, Policy & Plan)** พิจารณาในมิติเกี่ยวกับเป้าหมาย วิสัยทัศน์ที่สามารถสนับสนุนกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร และยุทธศาสตร์หรือนโยบายขององค์กรที่ระบุแนวทางการปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจตามเป้าหมายและความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวมถึงการกำหนดและติดตามตัวชี้วัดหลักขององค์กร โดยมีประเด็นที่นำมาพิจารณา ได้แก่

- การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy development)
- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy execution)
- การประเมินและตัวชี้วัด (KPIs evaluation)
- การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) และการกำกับกรปฏิบัติการ (Governance, Risk and Compliance: GRC)

2) **กลไกการบริหารองค์กร (Structure & operating model)** โครงสร้างองค์กร และการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ มีความสอดคล้องกับรูปแบบภารกิจ ทิศทาง และกลยุทธ์ รวมถึงการบริหารจัดการและวิเคราะห์ข้อมูล มีประเด็นที่นำมาพิจารณา ได้แก่

- การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Design principle authorisation)
- บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Roles & responsibilities)
- โครงสร้างองค์กรและหน้าที่งาน (Organisational and functional structure)
- การบริหารจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data management and analytics)

3) **กระบวนการทำงาน (Working process)** แนวทาง กฎเกณฑ์ ข้อกำหนด และมาตรการที่เกี่ยวข้องมีความทันสมัย และสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ากับกระบวนการดำเนินงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน มีประเด็นที่นำมาพิจารณา ได้แก่

- กระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานและบูรณาการร่วมกันทั่วทั้งองค์กร (Process standardisation and integration)
- การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM)
- การนำเทคโนโลยีไปปฏิบัติ (Technology implementation)

4) **ความร่วมมือระหว่างองค์กร (Networking & people)** การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการทำงาน รวมถึงทักษะความสามารถของบุคลากรที่สอดคล้องกับทิศทางขององค์กร การดูแลและพัฒนาบุคลากรให้เติบโต การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กรและเป้าหมายรายบุคคล และการวางแผนอัตรากำลังที่จำเป็นและมีประสิทธิภาพ มีประเด็นที่นำมาพิจารณา ได้แก่

- การมีส่วนร่วม (Engagement)
- การสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือ (Communication to create cooperation)
- การอบรมและพัฒนาบุคลากร (People training and development)
- การวางแผนกำลังคน (Workforce planning)
- การติดตามผลการดำเนินงานและประเมินผลประจำปี (Monitoring and evaluating)
- คณะทำงานบริหารโครงการ (Establishing a working group for project management)
- สิทธิประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากร (Benefits and welfare)
- การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge management)

5) **การสื่อสาร และการรับรู้ (Communication & awareness)** การสื่อสารทิศทาง นโยบาย และข้อมูลที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพแก่ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเพื่อสร้างการตระหนักรู้และรับรู้ถึงบทบาท หน้าที่ ผลลัพธ์ และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการดำเนินงานขององค์กร มีประเด็นที่นำมาพิจารณา ได้แก่

- การตระหนักรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการรับรู้ (Awareness/Willingness)
- แผนการสื่อสารภายใน (Internal communication plan)
- แผนการสื่อสารภายนอก (External communication plan)

จากนั้นจะดำเนินการวิเคราะห์ผลลัพธ์การดำเนินงานในแต่ละเกณฑ์การประเมินและให้คะแนนในข้อที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินให้คะแนนตามระดับของความก้าวหน้าขององค์กร (Maturity Level) ซึ่งแบ่งเป็น 4 ระดับ ได้แก่

ระดับที่ 1 (ระดับพื้นฐาน) ไม่มีการจัดทำเอกสารกลยุทธ์องค์กรอย่างเป็นทางการ โครงสร้างองค์กรไม่มีความชัดเจน และไม่มีการจัดทำเป็นเอกสาร และ/หรือนำมาใช้งานได้ มีระบบกระบวนการทำงานแต่ยังไม่เพียงพอหรือไม่มีคุณภาพ หรือไม่มีความทันสมัยหรือไม่เหมาะสมกับการดำเนินงานทั้งในด้านนโยบาย เป้าหมาย กรอบงาน กฎเกณฑ์ วิธีการทำงาน เพื่อสร้างความเข้าใจในองค์กร ใช้แนวทางการบริหารจัดการแบบชี้แนะ (Directive management approach) และใช้การตัดสินใจทั้งหมดโดยลำพังฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง โดยไม่มีการขอความเห็นชอบจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง การสื่อสารภายในไม่สามารถคาดเดาได้

ระดับที่ 2 (ระดับกลาง) มีกลยุทธ์องค์กร แต่ทิศทางของกลยุทธ์ครอบคลุมช่วงระยะเวลาสั้น ๆ เท่านั้น มีโครงสร้างองค์กรและหน้าที่งาน แต่ขาดความสอดคล้องกัน มีระบบกระบวนการทำงาน แต่ยังขาดความสมบูรณ์ในทุก ๆ กระบวนการ รวมถึงเกณฑ์การประเมินผล ใช้กลไกการตัดสินใจแบบการปรึกษาหารือและกระทำโดยฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง แต่อาจมีการพยายามโน้มน้าวผู้อื่น มีการกำหนดกระบวนการสื่อสารภายในองค์กรไว้อย่างไม่เป็นทางการ ไม่มีแผนการที่ชัดเจน

ระดับที่ 3 (ระดับก้าวหน้า) มีการกำหนดกลยุทธ์องค์กรเป็นระยะเวลาสองปี และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักมีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนากลยุทธ์อย่างเต็มที่ มีการสอบทานและปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและหน้าที่งานอย่างสม่ำเสมอ ระบบหรือกระบวนการทำงานมีความสมบูรณ์ และแสดงประสิทธิภาพของกระบวนการด้วยผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่บรรลุเป้าหมาย มีส่วนร่วมกับพนักงานในเชิงรุกในเรื่องต่าง ๆ และให้ความสำคัญกับความคิดเห็นและความเข้าใจเชิงลึกของบุคคลอื่น แผนการสื่อสารภายในองค์กรได้รับการพัฒนา แต่ไม่ระบุระยะเวลาดำเนินการ

ระดับที่ 4 (ระดับสูง) กลยุทธ์องค์กรกำหนดรายละเอียดไว้อย่างชัดเจน และใช้ประโยชน์จากองค์ประกอบสำคัญทั้งหมดอย่างทั่วถึง ก่อนที่จะสื่อสารไปยังระดับเจ้าหน้าที่ โครงสร้างองค์กรและหน้าที่งานถูกผสานเข้ากับระบบบริหารจัดการทรัพยากรภายในองค์กรที่มีความเป็นเจ้าของและการควบคุมที่ชัดเจน มีการสร้างนวัตกรรมสำหรับกระบวนการหรือระบบการทำงาน เพื่อตอบสนองเป้าหมายขององค์กร ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารจัดการเชิงให้คำปรึกษา และมีการตรวจสอบด้านความโปร่งใสภายในกระบวนการตัดสินใจอยู่เสมอ และมีการพัฒนาแผนการสื่อสารภายในองค์กรโดยละเอียดเป็นอย่างดี พร้อมองค์ประกอบทั้งหมดที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการ

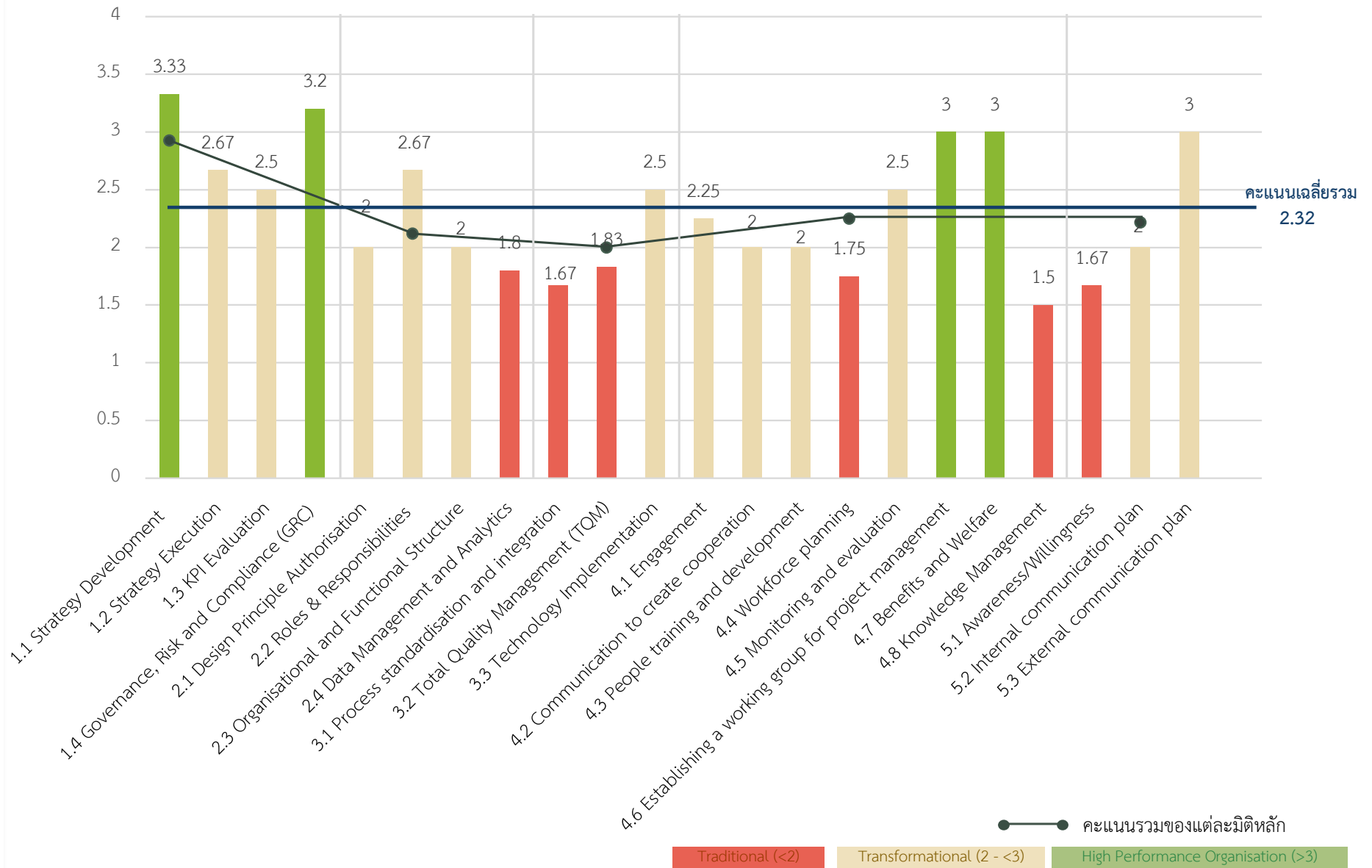
องค์กรที่มีสมรรถนะสูงนับว่าเป็นองค์กรระดับชั้นนำ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นองค์กรที่ก่อตั้งมาเป็นระยะเวลาหนึ่ง รวมถึงมีแผนรองรับกับสถานะต่าง ๆ อย่างชัดเจน มีการวิเคราะห์สถานการณ์ที่สามารถส่งผลกระทบต่อการทำงานจากรอบด้านทุกมุมมอง ทำให้สามารถปฏิบัติการกิจบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงตามเวลา และคุณภาพของผลงานดีเยี่ยม มีระบบการบริหารจัดการภายในที่ดี มีบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ มีความผูกพันมั่นคงต่อองค์กร มุ่งมั่นต่อความสำเร็จ

ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ลักษณะที่กล่าวในข้างต้นเป็นลักษณะขององค์กรที่มีศักยภาพการทำงานสูง ทำให้เกิดความยั่งยืนในการทำงานระยะยาว ซึ่งการประเมินตามแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูงจะวัดตามระดับความก้าวหน้า (Maturity Level) ในระดับคะแนน 1-4 คะแนน และองค์กรที่อยู่ในระยะระหว่างการเปลี่ยนแปลง (Transformational) จะมีค่าคะแนนอยู่ที่ 2-3 คะแนน

2.2.2 ผลคะแนนการประเมินการดำเนินงานของ กสศ. ตามกรอบแนวคิดองค์กรสมรรถนะสูง

ผลการประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ. มีคะแนนอยู่ที่ 2.32 คะแนนจากคะแนนเต็ม 4 คะแนน ซึ่งเป็นคะแนนระดับกลางค่อนข้างสูง สามารถแปลผลได้ว่าเป็นองค์กรที่อยู่ในระหว่างการเปลี่ยนแปลง โดยมีการปรับเปลี่ยนเกิดขึ้นในบางส่วนภายในองค์กร และสามารถระบุโอกาสในการพัฒนาองค์กรในแต่ละด้าน แต่ยังไม่สมบูรณ์ ความเข้าใจต่อธุรกิจ ทิศทาง และเป้าหมายส่วนมากจำกัดอยู่ในระดับผู้บริหารและบุคลากรบางส่วน โดยบุคลากรอาจเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงแต่ยังไม่สามารถปฏิบัติได้เป็นรูปธรรม เมื่อพิจารณาคะแนนในแต่ละมิติหลักจะพบว่า ทิศทางและกลยุทธ์ เป็นมิติที่ได้คะแนนสูงสุดที่ 2.93 คะแนน และมิติด้านกระบวนการทำงานเป็นมิติที่ได้คะแนนต่ำสุดอยู่ที่ 2.00 คะแนน โดย กสศ. เป็นองค์กรที่อยู่ในระยะเริ่มต้น จึงควรเน้นให้ความสำคัญกับการวางรากฐานองค์กร ในด้านนโยบายและกระบวนการทำงานภายในองค์กร จึงได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนในมิติทิศทางและกลยุทธ์ โครงสร้างและกลไกการบริหารองค์กร และกระบวนการทำงาน เป็นร้อยละ 25 ส่วนเครือข่ายความร่วมมือและบุคคล เป็นหนึ่งในการขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์กร ถ่วงน้ำหนักที่ร้อยละ 15 และการสื่อสารและการรับรู้ในรอบสามปีที่ผ่านมา เป็นเพียงช่วงเริ่มต้น ถ่วงน้ำหนักคะแนนที่ร้อยละ 10 โดยมีรายละเอียดคะแนนแต่ละมิติหลักและหลักเกณฑ์ย่อย 22 หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ. ดังนี้

มิติหลัก	คะแนน (คะแนนเต็ม 4 คะแนน)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	คิดเป็น
1. ทิศทางและกลยุทธ์ (Strategy, Policy & Plan)	2.93	ร้อยละ 25	0.73
2. โครงสร้างและกลไกการบริหารองค์กร (Structure & Operating Model)	2.12	ร้อยละ 25	0.53
3. กระบวนการทำงาน (Working Process)	2.00	ร้อยละ 25	0.50
4. เครือข่ายความร่วมมือและบุคคล (Networking & People)	2.25	ร้อยละ 15	0.34
5. การสื่อสารและการรับรู้ (Communication & Awareness)	2.22	ร้อยละ 10	0.22
คะแนนเฉลี่ยรวมของ กสศ.	-	ร้อยละ 100	2.32



แผนภาพที่ 2 ผลการประเมินองค์การสมรรถนะสูงของ กสศ. ในแต่ละมิติ

1. ทิศทางและกลยุทธ์ (Strategy, Policy & Plan) (คะแนนรวมของมิติ 2.93)

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ผลการประเมินในมิตินี้
1.1 การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development)	3.33	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการกำหนดนโยบายในระยะยาว โดยมีแผนแม่บท กสศ. พ.ศ. 2561–2566 (5 ปี) และแผนกลยุทธ์ กสศ. พ.ศ. 2565–2567 (3 ปี) ซึ่งคำนึงถึงความสอดคล้องกับบทบาทและอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ. 2561 และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 เป็นหลัก ● มีการรับฟังเสียงสะท้อนจากสังคมและคำแนะนำจากทุกฝ่ายในการจัดทำแผนกลยุทธ์ โดยเฉพาะมติของคณะรัฐมนตรีและคำอภิปรายจากรัฐสภา แต่ยังคงการมีส่วนร่วมจากเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ในการพัฒนากลยุทธ์องค์กร ● มีการกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับนโยบายไว้อย่างชัดเจนจากระดับผู้บริหาร ก่อนที่จะสื่อสารไปยังระดับเจ้าหน้าที่
1.2 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Execution)	2.67	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการกำหนดแผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายเงินประจำปีงบประมาณ รวมถึงแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงิน รวมทั้งทุกแหล่งเงินประจำปีงบประมาณ โดยมีการระบุรายละเอียดเป้าหมาย งบประมาณ และแผนการใช้จ่ายงบประมาณตามแผนงาน โดยมีรายละเอียดกระบวนการทำงาน และระยะเวลาระบุไว้ ทั้งนี้ การได้รับการจัดสรรงบประมาณขึ้นอยู่กับรัฐบาล โดยส่วนมาก กสศ. ได้รับงบประมาณไม่เพียงพอ
1.3 การประเมินและตัวชี้วัด (KPIs evaluation)	2.50	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการระบุตัวชี้วัด (KPIs) ไว้ในแผนแม่บท กสศ. พ.ศ. 2561–2566 โดย KPIs มีองค์ประกอบบางอย่างตรงตามหลักการ SMART และบางส่วนเป็นตัวชี้วัดเชิงคุณภาพที่สามารถวัดผลได้ยาก เช่น องค์กรความรู้และแนวทางการผลิตและพัฒนาครูต้นแบบ และการสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา และพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพและความทั่วถึงยิ่งขึ้น อีกทั้งโรงเรียนและหน่วยจัดการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาสได้รับการสนับสนุนทรัพยากรตามความจำเป็นและสามารถพัฒนาได้ตามศักยภาพ ● มีการติดตามตัวชี้วัดบางส่วนในรอบ 6 เดือน และกำหนดให้มีการรายงานผลในรายงานการกำกับติดตามแผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายเงินของ กสศ.
1.4 การกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารความเสี่ยง และการกำกับกรปฏิบัติงาน	3.20	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการประกาศใช้ชุดนโยบายด้านธรรมาภิบาลอย่างครบถ้วนจากคณะกรรมการบริหาร กสศ. ได้แก่ 1. นโยบายธรรมาภิบาล (Governance Policy) 2. นโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance Policy) 3. นโยบายการบริหารความเสี่ยง 4. กฎบัตรคณะกรรมการบริหาร 5. ประมวลจริยธรรม กสศ. และ 6. แนวทางเกี่ยวกับกรณีการมีส่วนได้ส่วนเสียในกิจการของกองทุน พ.ศ. 2564 แต่ทั้งนี้ชุดนโยบายดังกล่าวยังขาดการทบทวนปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ และยังเป็นการทำงานในรูปแบบเชิงรับมากกว่าเชิงรุก

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ผลการประเมินในมิตินี้
(Governance, Risk and Compliance: GRC)		<ul style="list-style-type: none"> มีการติดตามและประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปี และมีการประเมินจากหน่วยงานภายนอก เช่น การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ซึ่งจากผลการประเมินประจำปี 2565 ปรากฏว่า กสศ. ได้คะแนน 93.56 คะแนน จากคะแนนเต็ม 100 คะแนน ระดับผลการประเมิน A

2. โครงสร้างและกลไกการบริหารองค์กร (Structure & Operating Model) (คะแนนรวมของมิติ 2.12)

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ผลการประเมินในมิตินี้
2.1 การออกแบบโครงสร้างองค์กร (Design Principle Authorisation)	2.00	<ul style="list-style-type: none"> มีการแบ่งโครงสร้างเป็นหน่วยงานชัดเจน ประกอบไปด้วย คณะกรรมการบริหาร กสศ. คณะกรรมการประเมินผล และคณะกรรมการตรวจสอบภายใน มีการกำหนดโครงสร้างขององค์กรเป็นรูปแบบในการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) แต่ยังไม่พบระบบหรือแนวทางปฏิบัติที่เป็นการบูรณาการการดำเนินงานร่วมกัน
2.2 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (Roles & Responsibilities)	2.67	<ul style="list-style-type: none"> มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างเป็นทางการ (Functional description) ตามระเบียบ กสศ. ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานในสำนักงาน กสศ. พ.ศ. 2565 มีการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน (Job description) โดยผู้อำนวยการสำนักแต่ละสำนัก จะกำหนดขึ้นเป็นคราวไปเมื่อมีการรับพนักงานใหม่ แต่ยังไม่พบเห็นข้อเชื่อมโยงของคำบรรยายลักษณะงานส่วนกลาง
2.3 โครงสร้างองค์กรและหน้าที่งาน (Organisational and functional structure)	2.00	<ul style="list-style-type: none"> มีการกำหนดโครงสร้างองค์กร (Organisational structure) และโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่การงาน (Functional structure) โดยแบ่งตามกลุ่มภารกิจ 4 กลุ่ม ได้แก่ ด้านบริหารองค์กร ด้านระบบงานองค์กร กลุ่มภารกิจมุ่งเน้นกลุ่มเป้าหมาย และกลุ่มภารกิจมุ่งเน้นกลยุทธ์ แต่ยังคงขาดความเชื่อมโยงระหว่างโครงสร้างองค์กรตามการบริหารองค์กร กับด้านกลุ่มภารกิจ
2.4 การบริหารจัดการและการวิเคราะห์ข้อมูล (Data Management and Analytics)	1.80	<ul style="list-style-type: none"> มีการใช้ระบบเทคโนโลยีในการเก็บข้อมูลสำหรับบางโครงการเท่านั้น และนำโปรแกรมมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลแบบอัตโนมัติ เช่น ระบบคัดกรองนักเรียนทุนเสมอภาคสำหรับโครงการ CCT และมีการรวบรวมฐานข้อมูลนักเรียนในระบบ iSEE โครงการหลักอื่น ๆ ยังขาดระบบเทคโนโลยีนวัตกรรมในการเก็บและประมวลผลข้อมูล และขาดการบูรณาการข้อมูลของแต่ละโครงการกับโครงการอื่น ๆ

3. กระบวนการทำงาน (Working Process) (คะแนนรวมของมิติ 2.00)

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ผลการประเมินในมิตินี้
3.1 กระบวนการทำงานที่เป็นมาตรฐานและบูรณาการร่วมกันทั่วทั้งองค์กร (Process standardisation and integration)	1.67	<ul style="list-style-type: none"> เป็นการดำเนินการในรูปแบบโครงการ (Project-based) โดยแต่ละสำนักรับผิดชอบการดำเนินการเฉพาะโครงการ แต่ยังไม่ได้มีการบูรณาการร่วมกันของแต่ละสำนัก มีการจัดการแต่ละกระบวนการทำงานที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลและคณะทำงานของแต่ละโครงการ และไม่ได้กำหนดมาตรฐานสำหรับกระบวนการที่มีความเหมือนกันในแต่ละโครงการ มีการสร้างแผนปฏิบัติการในรูปแบบภาพ สำหรับการกำหนดกระบวนการ และระบุบทบาทและความรับผิดชอบที่ชัดเจนในคู่มือปฏิบัติงานที่จัดทำสำหรับโครงการต่าง ๆ และสำหรับแต่ละฝ่าย/สำนัก รวมทั้งมีการจัดทำแนวปฏิบัติการจัดการเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ ทั้งนี้ แม้จะมีกระบวนการทำงานที่มีการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ แต่ไม่ได้มีการรวบรวมข้อมูลไว้ในคู่มือการปฏิบัติงาน เช่น การสัมภาษณ์พนักงานลาออก
3.2 การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management: TQM)	1.83	<ul style="list-style-type: none"> มีการใช้กลยุทธ์ในการขับเคลื่อนการทำงาน โดยการทำงานส่วนใหญ่เป็นการทำงานเชิงรับ ส่งผลให้เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น จะไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที และเกิดปัญหวนซ้ำ วงจรบริหารงานคุณภาพ (PDCA) มีการวางแผนและการกำหนดเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม การดำเนินการตามแผนในบางส่วนจะไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ เช่น การจ่ายเงินทุนให้แก่เด็กนักเรียนล่าช้า และมีการประเมินและสรุปผลภายในโครงการ แต่ยังขาดการนำมาปรับปรุงแก้ไขและวางแผนใหม่ต่อไป มีการกำหนดกระบวนการทำงานและเริ่มมีการใช้ระบบ ERP แต่ยังขาดกระบวนการในการติดตามและประเมินผลแบบเรียลไทม์ เช่น การใช้โปรแกรม SAP มีการให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการมีส่วนร่วม โดยผลสำรวจความพึงพอใจต่อการให้บริการและการดำเนินงานของ กสศ. ปี 2564 ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีความพึงพอใจมากที่สุด โดยมีคะแนนเฉลี่ยที่ 4.41 คะแนน คิดเป็นร้อยละ 88.18 ขาดระบบในการให้ข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างเป็นทางการ (Process improvement mechanism)

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ผลการประเมินในมิตินี้
3.3 การนำเทคโนโลยีไปปฏิบัติ (Technology implementation)	2.50	<ul style="list-style-type: none"> เริ่มมีการนำระบบเทคโนโลยี/ดิจิทัลเข้ามาใช้ในการทำงาน เช่น ระบบ EEF Portal ระบบ e-budget ระบบ PMS (Project Management System) และระบบ ERP มีการใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ระบบ e-meeting การแชร์ไฟล์เอกสารต่าง ๆ ผ่านระบบ Cloud พนักงานมีความรู้ด้านดิจิทัลและความตระหนักด้านความปลอดภัยของข้อมูล โดยมีการจัดทำโครงการระบบ Consent Management เพื่อรองรับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 (PDPA) มีการจัดทำนโยบายด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กร (IT security policy) ตามมาตรฐาน ISO 27001 อย่างไรก็ตาม เนื้อหายังไม่ครอบคลุมบางหัวข้อ เช่น โครงสร้างทางด้านความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ และการบริหารจัดการทรัพย์สินสารสนเทศ มีการจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedures) และระเบียบวิธีการปฏิบัติ (Work instructions) เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ แต่ยังมีเนื้อหาที่ไม่ครอบคลุมตามการดำเนินงานจริงของ กสศ. เช่น ระเบียบปฏิบัติเรื่องมาตรฐานรหัสผ่าน ยังไม่ครอบคลุมขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง และบริหารจัดการความเสี่ยง ในกรณีที่ไม่สามารถกำหนดรหัสผ่านให้เป็นไปตามระเบียบวิธีการปฏิบัติเรื่องมาตรฐานรหัสผ่านได้

4. เครือข่ายความร่วมมือและบุคคล (Networking & People) (คะแนนรวมของมิติ 2.25)

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ผลการประเมินในมิตินี้
4.1 การมีส่วนร่วม (Engagement)	2.25	<ul style="list-style-type: none"> มีความร่วมมือจากหลากหลายภาคีในการดำเนินการโครงการหลัก เช่น โครงการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของโครงการ มีพนักงานส่วนใหญ่ที่มีความผูกพันกับองค์กรและมีความผูกพันกับงาน เนื่องจากเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร และมีส่วนร่วมในการดำเนินการในระดับสูง มีพนักงานส่วนใหญ่ที่รู้สึกว่าได้ทำงานที่สำคัญต่อองค์กร แต่พนักงานมีความรู้สึกเหนื่อยล้า เครียด และขาดสมดุลระหว่างการทำงานกับชีวิตส่วนตัว

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ผลการประเมินในมิตินี้
4.2 การสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือ (Communication to create cooperation)	2.00	<ul style="list-style-type: none"> ● ได้รับความร่วมมือที่ดีเรื่องการประสานงานจากเครือข่าย ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่วัดได้ เช่น โครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อโรงเรียนและครูด้านเครื่องมือและวิธีการสอน อย่างไรก็ตามยังไม่สามารถมองเห็นผลการเปลี่ยนแปลงต่อกลุ่มนักเรียนได้อย่างชัดเจน ● ขาดการประสานงานเพื่อเพิ่มบทบาทของผู้นำในพื้นที่ / การขยายขอบเขตของการช่วยเหลือ
4.3 การอบรมและพัฒนาบุคลากร (People training and development)	2.00	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการอบรมบุคลากรเพียงส่วนหนึ่ง ส่วนใหญ่ได้รับเป็นการฝึกอบรมจากในองค์กร และอาจเพิ่มเติมเรื่อง soft skill ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัล ในปี 2564 ได้รับการฝึกอบรมในองค์กรจำนวน (In House Training) 17 หลักสูตร 64 คน , การฝึกอบรมทั่วไป (Public Training) 51 หลักสูตร 30 คน และ หลักสูตรความต้องการเฉพาะบุคคล (On demand) / การอบรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Virtual) 33 คน ● บุคลากรจำนวนหนึ่งมีทักษะในการทำงานส่วนใหญ่มาจากการดำเนินงานจริง โดยมีผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอน เนื่องจากภาระงาน (Workload) ของเจ้าหน้าที่สูงทำให้ไม่มีเวลาสำหรับการอบรม ● มีการเรียนรู้ของพนักงานเป็นไปในลักษณะการลองผิดลองถูก (Trial and error) เนื่องจากไม่มีการวางแผนการฝึกอบรม (Training roadmap) และเตรียมความพร้อมให้แก่พนักงานก่อนเริ่มปฏิบัติงานจริง
4.4 การวางแผนกำลังคน (Workforce planning)	1.75	<ul style="list-style-type: none"> ● มีจำนวนพนักงานที่ปฏิบัติงานจริงน้อยกว่ากรอบอัตรากำลังอย่างมาก โดยมีกรอบอัตรากำลังทั้งสิ้น 153 อัตรา ในปี 2564 แต่มีการบรรจุเพียง 64 อัตรา (คิดเป็นร้อยละ 41.83) ● มีการกำหนดเป้าหมายของแผนสรรหาพนักงาน ในปี 2564 จำนวน 20 อัตรา โดยมุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรสมรรถนะสูงในตำแหน่งสำคัญ ซึ่งสามารถดำเนินการได้ 15 อัตรา แต่มีผู้ไม่ผ่านทดลองงานหรือลาออกภายใน 6 เดือน รวม 7 คน จึงทำให้สามารถบรรจุได้ 8 คน คิดเป็นร้อยละ 35 ของแผนสรรหา อัตราการลาออกตลอดปีเท่ากับร้อยละ 18.75
4.5 การติดตามผลการดำเนินงานและประเมินผลประจำปี (Monitoring and evaluating)	2.50	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการติดตามและประเมินผลพนักงานของ กสศ. ตามแนวทางที่กำหนด โดยกระบวนการประเมินผลพนักงานมีการดำเนินการอย่างเป็นทางการได้มาตรฐานทั่วทั้งองค์กร กระบวนการดังกล่าวแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1. ประเมินผลงานตามตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายรายบุคคล (KPI) 2. ประเมินผลการพัฒนาตนเอง โดยพนักงานประเมินตนเอง และ 3. ประเมินผลจากพฤติกรรมการทำงานตามค่านิยมหลักขององค์กร

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ผลการประเมินในมิตินี้
		<ul style="list-style-type: none"> มีการรวบรวมผลการติดตามและประเมินผลไว้เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน แต่ยังคงขาดการแสดงผลในเชิงบริหาร (Dashboard) และการนำไปวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาต่อไป
4.6 คณะทำงานบริหารโครงการ (Establishing a working group for project management)	3.00	<ul style="list-style-type: none"> มีคณะทำงานบริหารจัดการโครงการที่สามารถขับเคลื่อนและนำพาโครงการให้บรรลุจุดประสงค์และตัวชี้วัดตามที่กำหนดไว้ในแต่ละปีได้เป็นส่วนใหญ่ มีการระบุนักวิชาการร่วมดำเนินงาน ทั้งในระดับหน่วยงานภาครัฐ หน่วยงานวิจัย มหาวิทยาลัย องค์กรที่ไม่แสวงผลกำไร (NGOs) และบริษัทเอกชน เช่น สป.ศธ. สพฐ. TDRI PIER UNESCO UNICEF สำหรับแต่ละโครงการอย่างชัดเจน ส่งผลให้เกิดความร่วมมือรูปแบบต่าง ๆ เช่น การผลักดันนโยบายเกี่ยวกับการศึกษา สนับสนุนข้อมูลและเงินทุนสำหรับงานวิจัย สนับสนุนการเรียนของนักเรียนทุน และช่วยขยายผลโครงการ ทั้งนี้ ภาครัฐยังไม่สามารถรับเป็นเจ้าของโครงการและดำเนินโครงการต่อเองได้
4.7 สิทธิประโยชน์และสวัสดิการของบุคลากร (Benefits and welfare)	3.00	<ul style="list-style-type: none"> มีระบบสวัสดิการเพิ่มเติมที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานระดับต่าง ๆ ได้แก่ การตรวจสุขภาพ การรักษาพยาบาล ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ ประกันอุบัติเหตุ โดยสามารถเบิกค่าใช้จ่ายจากกองทุนสวัสดิการประเภทเงินเพื่อการศึกษา การเรียนรู้ และการออกกำลังกาย อย่างไรก็ตามยังขาดกระบวนการรับฟังความต้องการของพนักงานอย่างเป็นทางการ
4.8 การบริหารจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management)	1.50	<ul style="list-style-type: none"> มีการแบ่งปันความรู้หรือข้อมูลส่วนใหญ่แบบไม่เป็นทางการ โดยไม่มีเป้าหมายหรือสิ่งจูงใจในการแบ่งปันความรู้ ทั้งนี้ มีกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายใน กสศ. อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง ขาดการถ่ายทอดความรู้จากภาคีกลับเข้าสู่บุคลากรในองค์กร ทำให้เจ้าหน้าที่ที่บรรจุใหม่ขาดข้อมูลการถอดบทเรียน (Lesson learned) จากประสบการณ์การดำเนินงานที่ผ่านมา

5. การสื่อสารและการรับรู้ (Communication & Awareness) (คะแนนรวมของมิติ 2.06)

เกณฑ์การประเมิน	คะแนน	ผลการประเมินในมิตินี้
5.1 การตระหนักรู้และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เนื่องมาจากการรับรู้ (Awareness/Willingness)	1.67	<ul style="list-style-type: none"> ● มีความตระหนักร่วมกันในการแก้ไขปัญหาความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กลุ่มครู บุคลากรในสถานศึกษา ภาควิชาร่วมดำเนินงาน และกลุ่มองค์กรภาคเอกชน) แต่ยังคงขาดกระบวนการติดตามเพื่อทราบถึงความเข้าใจถึงกลยุทธ์และนโยบายขององค์กร ● ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงและปฏิบัติตามการตัดสินใจของผู้บริหาร เช่น มีการเปลี่ยนคณะกรรมการกำกับดูแลโครงการบ่อยครั้ง แต่มีความเข้าใจที่จำกัดถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง และบทบาทหน้าที่ที่จะช่วยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงนั้นประสบความสำเร็จ
5.2 แผนการสื่อสารภายใน (Internal communication plan)	2.00	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการกำหนดกระบวนการสื่อสารภายในอย่างไม่เป็นทางการ และไม่มีแผนการสื่อสารที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน โดยมีการสื่อสารภายในเป็นการสรุปประเด็นข่าวรายวัน (EEF News)
5.3 แผนการสื่อสารภายนอก (External communication plan)	2.50	<ul style="list-style-type: none"> ● มีการกำหนดแนวทางการจัดทำสื่อและการประชาสัมพันธ์ผ่านทางสื่อต่าง ๆ (Press release) โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีส่งให้คณะรัฐมนตรี และจดหมายข่าวส่งให้ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกวุฒิสภา ● มีการจัดตั้งช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการผ่าน YouTube และ Facebook ของ กสศ. รวมทั้งของแต่ละโครงการ อย่างไรก็ตามยังไม่มีเป้าหมายและตัวชี้วัดสำหรับอัตราการมีส่วนร่วมในแต่ละช่องทาง

2.2.3 ข้อค้นพบสำคัญจากการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ สามารถสรุปข้อค้นพบสำคัญเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของ กสศ. ได้ตามมิติการประเมิน ดังนี้

หัวข้อการประเมิน	จุดแข็งของ กสศ.	จุดที่ควรพัฒนาของ กสศ.
1. ทิศทางและกลยุทธ์ (Strategy, Policy & Plan)	<ul style="list-style-type: none"> ● กสศ. มีการกำหนดแผนกลยุทธ์ระยะยาวทั้ง 3 ปี และ 5 ปี สำหรับระยะแรกขององค์กรและมีแผนการปฏิบัติงานรายปีที่ชัดเจน โดยมีความสอดคล้องกับกฎหมายและมีการรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่าย ● การกำหนดแผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายเงินประจำปีงบประมาณมีความละเอียด ส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเป็นทิศทางเดียวกัน ● การประกาศใช้ชุดนโยบายด้านธรรมาภิบาลอย่างครบถ้วนและมีการติดตามและประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปีจากหน่วยงานภายนอก 	<ul style="list-style-type: none"> ● กำหนดผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการเฝ้าติดตามความเสี่ยงและการรายงานผลการติดตามให้แก่คณะกรรมการบริหาร กสศ. ● กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นไปตามหลัก SMART สามารถวัดผลได้ รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดอย่างสม่ำเสมอ โดยมีระบบการรายงานตัวชี้วัดเทียบกับเป้าหมายในการดำเนินการที่ข้อมูลมีการปรับปรุงให้เป็นปัจจุบันที่สุด
2. โครงสร้างและกลไกการบริหารองค์กร (Structure & Operating Model)	<ul style="list-style-type: none"> ● การกำหนดโครงสร้างองค์กร มีการระบุส่วนงาน หน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละฝ่าย สำนักร้อย่างชัดเจน ● การกำหนดโครงสร้างและกลไกการบริหารที่ชัดเจนประกอบด้วยคณะกรรมการบริหาร กสศ. คณะกรรมการประเมินผล คณะกรรมการตรวจสอบภายใน ที่ปรึกษา และคณะอนุกรรมการที่ครอบคลุมการทำงาน มีการติดตามการดำเนินการ (Monitor) และการ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ควรพัฒนาฐานข้อมูลดิจิทัล ระบบการบันทึก จัดเก็บและประมวลผลข้อมูลด้วยดิจิทัล เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ผลการดำเนินการที่ทุกฝ่ายสามารถตรวจสอบได้ เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการติดตามและบริหารจัดการโครงการ ● ควรส่งเสริมการบูรณาการการทำงานร่วมกัน และปรับรูปแบบโครงสร้างขององค์กรจากรูปแบบในการทำงานแบบแยกส่วน (Silo) ให้เป็นรูปแบบองค์กรแบบเมทริกซ์และ

หัวข้อการประเมิน	จุดแข็งของ กสศ.	จุดที่ควรพัฒนาของ กสศ.
	<p>ให้คำแนะนำ คำปรึกษา สำหรับด้านต่าง ๆ ทั้งระบบการบริการองค์กร ภายในและการดำเนินการโครงการต่าง ๆ</p>	<p>เน้นเชิงกลยุทธ์ (Matrix & Strategic-focused organization)</p>
<p>3. กระบวนการทำงาน (Working Process)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● คณะทำงานบริหารจัดการโครงการสามารถขับเคลื่อนและนำพาโครงการให้บรรลุจุดประสงค์ทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณตามที่กำหนดไว้ในแต่ละปี โดยเฉพาะโครงการ CCT ที่มีการปรับใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยดำเนินการและระบบสารสนเทศเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา (iSEE) ● การใช้ช่องทางอิเล็กทรอนิกส์เพื่อการสื่อสารอย่างเป็นทางการกับผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงระบบต่าง ๆ เช่นระบบ Q-Info สามารถช่วยลดการทำเอกสารและการดำเนินการได้ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ควรพัฒนาการทำงานร่วมกันระหว่างฝ่าย และความเชื่อมโยงกันของข้อมูลในการดำเนินโครงการ ส่งเสริมการเปลี่ยนจากการทำงานแบบรายโครงการ เป็นตามกลุ่มประชากร ● ควรปรับกระบวนการทำงานที่มีการจัดการที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคลและคณะทำงานของแต่ละโครงการให้มีความสอดคล้องกัน ● ควรนำระบบเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดเก็บและประมวลผลข้อมูลในโครงการหลักอื่น ๆ
<p>4. เครือข่ายความร่วมมือและบุคคล (Networking & People)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันกับองค์กรและมีความผูกพันกับงาน ● คณะทำงานบริหารจัดการโครงการสามารถขับเคลื่อนและนำพาโครงการให้บรรลุจุดประสงค์และตัวชี้วัดตามที่กำหนดไว้ในแต่ละปีได้เป็นส่วนใหญ่ ● การระบุนักวิชาการร่วมดำเนินการทั้งในระดับสถาบันการศึกษา ชุมชน และหน่วยงานภาครัฐ สำหรับแต่ละโครงการอย่างชัดเจนส่งผลให้เกิดความร่วมมือในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ควรพัฒนาการทำงานร่วมกันในแต่ละโครงการเพื่อให้มีการบูรณาการร่วมกันมากขึ้น ● ควรมีการวางแผนการจัดสรรบุคลากรล่วงหน้า ควรพัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมทั้งด้านการสรรหาและบรรจุพนักงาน รวมถึงจัดทำแผนการฝึกอบรมสำหรับพนักงานแต่ละตำแหน่ง ● พิจารณาการจัดทำระบบการบริหารจัดการความรู้(Knowledge Management System) และ

หัวข้อการประเมิน	จุดแข็งของ กสศ.	จุดที่ควรพัฒนาของ กสศ.
		ส่งเสริมให้มีการแบ่งปันความรู้ระหว่างบุคคลและระหว่างฝ่าย
5. การสื่อสารและการรับรู้ (Communication & Awareness)	<ul style="list-style-type: none"> ● จากการสื่อสารของ กสศ. ก่อให้เกิดการรับรู้ถึงความเหลื่อมล้ำในสังคม แก่สังคม องค์กร และภาคีต่าง ๆ ● การกำหนดช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการขององค์กร เช่น EEF Thailand (YouTube) และ กสศ. (Facebook) ● การเผยแพร่ผลการดำเนินงานผ่านหลายช่องทาง เช่น ข่าวสาร ประชาสัมพันธ์บนเว็บไซต์องค์กร รายงานประจำปี เป็นต้น ● การวัดผลผู้เข้าชมเว็บไซต์ของ กสศ. และสื่อสังคม (Social Media) เป็นแบบเรียลไทม์ เช่น รายเดือน รายไตรมาส 	<ul style="list-style-type: none"> ● สร้างความเข้าใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (กลุ่มครู บุคลากรในสถานศึกษา กลุ่มภาคร่วมดำเนินงาน และกลุ่มองค์กรภาคเอกชน) เกี่ยวกับกลยุทธ์และนโยบายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ● ควรเน้นการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เช่น การจัดกิจกรรม (Roadshow) เพื่อพบปะกับภาคเอกชน ● จัดทำแผนการสื่อสารภายในองค์กรให้ชัดเจนเพื่อสื่อสารเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ และทิศทางการดำเนินงานของ กสศ. อย่างต่อเนื่อง

3. รายงานข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการดำเนินงานกิจการของ กสศ.

การดำเนินงานหลักของ กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมาซึ่งมีทั้งการบริหารจัดการโครงการและการบริหารงานภายในองค์กร ซึ่งการประเมินข้อจำกัด อุปสรรคของการดำเนินงานกิจการ กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมาที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการ โดยนำข้อจำกัดและอุปสรรคมาวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะให้แก่ กสศ. ได้ต่อไป

3.1 ข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการบริหารงานภายในองค์กร

การบริหารงานภายในองค์กรมีการรวบรวมข้อมูลข้อจำกัด อุปสรรคต่าง ๆ จากทั้งข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารรายงานด้านต่าง ๆ ของ กสศ. ผลการดำเนินงานโครงการในช่วงสามปีที่ผ่านมา และข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของ กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมา ได้แก่ กลุ่มนโยบาย คณะกรรมการบริหาร กสศ. คณะอนุกรรมการ คณะทำงาน และคณะกรรมการตรวจสอบภายใน และกลุ่มผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงาน กสศ. รวมถึงที่ปรึกษา ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ทำงานร่วมกับสำนักงานหรือกลั่นกรองโครงการ โดยสรุปข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการบริหารงานภายในองค์กรได้ ดังนี้

มิติหลักการประเมิน	ข้อจำกัด/อุปสรรค
1. ทิศทางและกลยุทธ์ (Strategy, Policy & Plan)	<ul style="list-style-type: none"> การติดตามหรือวัดผลตัวชี้วัดบางตัวเป็นเชิงคุณภาพ การกำหนดผู้รับผิดชอบหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการเฝ้าติดตามความเสี่ยง และการรายงานผลการติดตามให้แก่คณะกรรมการ
2. โครงสร้างและกลไก การบริหารองค์กร (Structure & Operating Model)	<ul style="list-style-type: none"> การกำหนดมาตรฐานกระบวนการงานในลักษณะเดียวกัน เช่น การสื่อสาร การวิจัย และระบบเทคโนโลยีแต่ละโครงการ การนำผลการดำเนินการทั้งหมดมาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง มีความจำกัด
3. กระบวนการทำงาน (Working Process)	<ul style="list-style-type: none"> การบูรณาการระหว่างสายงานยังมีความจำกัด เครื่องมือและเทคโนโลยีที่ใช้ของบางโครงการไม่สนับสนุนการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่
4. เครือข่ายความร่วมมือและบุคคล (Networking & People)	<ul style="list-style-type: none"> บุคลากรจำนวนน้อยและการจัดสรรบุคลากรยังไม่เต็มประสิทธิภาพ รวมทั้งอัตราการลาออกค่อนข้างสูง แนวทางการทำงานของพนักงานบางส่วนขึ้นกับผู้บังคับบัญชากำหนด และมีผลลัพธ์ในการทำงานขึ้นกับแต่ละความสามารถของบุคคล การถ่ายทอดความรู้จากภาคีกลับเข้าสู่บุคลากรในองค์กร
5. การสื่อสารและการรับรู้ (Communication & Awareness)	<ul style="list-style-type: none"> กระบวนการติดตามและประเมินผลเพื่อทราบถึงความเข้าใจถึงกลยุทธ์ และนโยบายขององค์กร

3.2 ข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการบริหารจัดการโครงการตามเป้าประสงค์ของ กสศ.

การบริหารจัดการโครงการตามเป้าประสงค์ของ กสศ. มีการรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิที่ได้จากการสัมภาษณ์ สอบถาม และการสำรวจต่าง ๆ จากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินงานของ กสศ. ในรอบสามปีที่หนึ่ง ในการดำเนินโครงการต่าง ๆ จากกลุ่มภาคีร่วมดำเนินงาน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม และกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ ได้แก่ เด็กและเยาวชน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง โรงเรียน สถานศึกษา ผู้รับทุน ของ กสศ. โดยสามารถสรุปข้อจำกัดหรืออุปสรรคของการบริหารจัดการโครงการตามเป้าประสงค์ได้ ดังนี้

มิติหลักของการประเมิน	ข้อจำกัด/อุปสรรคของการบริหารจัดการโครงการ
1. ทิศทางและกลยุทธ์ (Strategy, Policy & Plan)	<ul style="list-style-type: none"> • สถานศึกษาบางแห่งไม่สามารถปฏิบัติงานตรงตามข้อมูลที่เขียนในเอกสารข้อเสนอของสถานศึกษา (Proposal) ได้ เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนบุคลากร ทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน • หลายโรงเรียนพบปัญหาที่เขตพื้นที่ไม่ได้มีการรับรู้ถึงการดำเนินงานของโรงเรียน และไม่ได้มีการแต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการมาช่วยดูแลโรงเรียนอย่างใกล้ชิด • แผนงานและปฏิทินดำเนินงานกลางเกี่ยวกับกิจกรรมและระยะเวลาของกิจกรรมไม่ชัดเจน เนื่องจากในการดำเนินการบางโครงการยังขาดการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย หรือประสานงานกับหน่วยงานอื่น • ระยะเวลาในการดำเนินงานค่อนข้างจำกัด หรือไม่สอดคล้องกับแผนการทำงานประจำ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มภาระงานหรือขั้นตอนที่ไม่จำเป็น
2. โครงสร้างและกลไกการบริหารองค์กร (Structure & Operating Model)	<ul style="list-style-type: none"> • สถานศึกษาบางแห่งยังขาดแคลนอุปกรณ์ด้านการเรียน เช่น คอมพิวเตอร์สำหรับการเรียนในรูปแบบออนไลน์ • การดำเนินโครงการบางโครงการมีการประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและฐานข้อมูลเพียงเล็กน้อย • หลายโรงเรียนยังไม่ได้มีการนำระบบ Q-info ไปใช้อย่างเต็มรูปแบบ เนื่องจากข้อมูลในบางฟังก์ชันทับซ้อนกับระบบสารสนเทศของต้นสังกัด • ระบบในการดำเนินการในบางช่วงมีความไม่เสถียรและการดึงข้อมูลไปใช้ยังมีการแสดงผลที่ทำให้ยากต่อการนำไปใช้ต่อ
3. กระบวนการทำงาน (Working Process)	<ul style="list-style-type: none"> • เกณฑ์การคัดกรองนักศึกษาบางข้อยังขาดความเหมาะสมกับพื้นที่ เช่น เกณฑ์รายได้ขั้นต่ำ • การให้เงินทุนแก่นักศึกษาที่ไม่ตรงเวลา โดยเฉพาะช่วงวันหยุด ซึ่งส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของนักศึกษา • บางขั้นตอนมีกระบวนการที่ค่อนข้างซับซ้อน ส่งผลให้เกิดความล่าช้าคลาดเคลื่อนในบางขั้นตอน เช่น ระบบการคัดกรอง โดยบางโรงเรียน

มิติหลักของการประเมิน	ข้อจำกัด/อุปสรรคของการบริหารจัดการโครงการ
	<p>ที่เข้ามาระหว่างโครงการอาจไม่ได้รับการสนับสนุน หรือการสื่อสารข้อมูลของโครงการเท่าที่ควร</p> <ul style="list-style-type: none"> • มีกระบวนการติดตามและบริหารโครงการเฉพาะในบางขั้นตอน
<p>4. เครือข่ายความร่วมมือและบุคคล (Networking & People)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียบางส่วนขาดความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ • สถาบันอุดมศึกษาบางส่วนยังขาดบุคลากรที่มีทักษะและคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน และ/หรือ มีบุคลากรที่มีทักษะที่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน • ตารางการอบรมสำหรับครูมีความทับซ้อนกับชั่วโมงการสอน • ผู้ปฏิบัติงานมีจำนวนที่จำกัด ไม่เพียงพอ และยังขาดทักษะ และการอบรมที่จำเป็น เช่น จิตวิทยาเด็ก • การขาดการประสานงานอย่างเป็นทางการเพื่อเพิ่มบทบาทของผู้นำในพื้นที่ โดยการประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ ยังมีจำนวนจำกัด
<p>5. การสื่อสารและการรับรู้ (Communication & Awareness)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • บางโครงการ แผนการสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจถึงรายละเอียดโครงการและความร่วมมือที่ต้องการแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังมีจำกัด และมีอุปสรรคในการขอข้อมูลหรือขอการรับรองเอกสารต่าง ๆ • แต่ละกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความเข้าใจจำกัดความที่แตกต่างกัน ทำให้มีกระบวนการพัฒนาที่แตกต่างกัน • แผนงานและการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมาย หรือการประสานกับหน่วยงานอื่นยังจำกัดเฉพาะบางหน่วยงาน • การสื่อสารเพื่อสร้างความเข้าใจถึงโครงการและเกณฑ์การคัดกรอง ทั้งกับต้นสังกัด ผู้ปฏิบัติงาน และกลุ่มเป้าหมายยังไม่เพียงพอ

4. ผลการรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การประเมินผลครั้งนี้มีการรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจำนวน 4 กลุ่ม ผ่านการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การลงพื้นที่ และการสำรวจต่าง ๆ ได้แก่

- 1) กลุ่มนโยบาย คณะกรรมการบริหาร กสศ. คณะอนุกรรมการ/คณะทำงาน และคณะกรรมการตรวจสอบภายใน
- 2) กลุ่มผู้บริหารและบุคลากรของสำนักงาน กสศ. รวมถึงที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมทำงานกับสำนักงานหรือกลั่นกรองโครงการ
- 3) กลุ่มภาคีร่วมดำเนินงาน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ซึ่งเป็นทั้งกลุ่มผู้ได้รับผลประโยชน์ เช่น เด็ก เยาวชน นักเรียน ครู โรงเรียน รวมถึงภาคีเครือข่ายที่เกี่ยวข้องอื่นๆ
- 4) กลุ่มผู้รับผลประโยชน์ ได้แก่ เด็กและเยาวชน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง โรงเรียน สถานศึกษา ผู้รับทุนของ กสศ. และหมายความรวมถึงกลุ่มผู้ไม่ได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานของ กสศ. ด้วย

ผลจากการรับฟังความเห็นจากกลุ่มต่าง ๆ ปรากฏรายละเอียดตามภาคผนวก โดยภาพรวมสรุปได้ว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้ง 4 กลุ่ม มีข้อเสนอแนะในการดำเนินการของ กสศ. โดยเห็นว่า ในระยะยาวควรเน้นแผนการส่งต่อโครงการให้แก่หน่วยงานหลัก และปรับบทบาทของ กสศ. ในรูปแบบหน่วยงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพิ่มมากขึ้น โดยเน้นการติดตามแก้ไขปัญหาในช่วงวิกฤตต่าง ๆ เน้นการพัฒนากระบวนการต้นแบบในการช่วยเหลือเด็กและเยาวชนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์ให้เข้าถึงการศึกษามีคุณภาพอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งส่งเสริมให้มีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น

นอกจากการรับฟังความเห็นจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าวแล้ว คณะกรรมการประเมินผล ฯ ได้จัดการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างคณะกรรมการประเมินผล กสศ. และภาคีผู้มีส่วนได้เสีย จำนวน 3 ครั้ง ได้แก่ จังหวัดสิงห์บุรี จังหวัดอ่างทอง และจังหวัดขอนแก่น เพื่อรวบรวมข้อมูลรับฟังความเห็นจากกลุ่มภาคีที่ร่วมดำเนินงาน และกลุ่มผู้รับผลประโยชน์ ซึ่งแต่ละพื้นที่มีการประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในแต่ละโครงการหลักของ กสศ. และได้นำผลจากการลงพื้นที่มาประกอบการประเมินผลของ กสศ. ซึ่งมีผลสรุปการลงพื้นที่แต่ละจังหวัด ดังนี้

- **โครงการทุนนวัตกรรมสายอาชีพชั้นสูง ในจังหวัดสิงห์บุรี มีประเด็นข้อค้นพบที่สำคัญ** ได้แก่

- (1) การคัดกรองสถานศึกษาต้องมีขั้นตอนในการพิจารณาผ่านคณะกรรมการ โดยต้องมีการเตรียมข้อมูลจำนวนมาก ทำให้มีสถานศึกษาที่ไม่สามารถเข้าร่วมโครงการได้ต่อเนื่องทุกปี เนื่องจากสาเหตุด้านเอกสาร (2) ระบบคัดกรองเด็กในการได้รับทุนยังมีความล่าช้า รวมทั้งในบางพื้นที่ กสศ. มีการจัดสรรเงินทุนล่าช้า โดยได้รับเงินประมาณ 2 - 3 เดือนหลังจากเปิดเทอม เนื่องจากการจัดสรรเงินทุนของ กสศ. เป็นการจัดสรรตามปีงบประมาณซึ่งไม่สอดคล้องกับปีการศึกษา (3) นักเรียนในบางสาขามีความขาดแคลนและเป็นที่ต้องการของตลาด เช่น สาขาเมคคาทรอนิกส์ และมีสาขาวิชาที่อาจส่งผลให้มีการหางานที่ยากกว่าสาขาวิชาอื่นๆ เช่น สาขาคอมพิวเตอร์ (4) เงินทุนสามารถช่วยเหลือในด้านค่าใช้จ่ายของครอบครัว อุปกรณ์การเรียน และมีรายได้ในช่วงฝึกงาน ทำให้บางรายสามารถเก็บเงินเพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีได้ (5) วิทยาลัยเทคนิคสิงห์บุรีมีการลงนามในบันทึกความร่วมมือ (MOU) ร่วมกับ

ผู้ประกอบการในนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ระยอง และบริษัทเอกชนในพื้นที่ กทม. และในพื้นที่ จังหวัดสิงห์บุรีจำนวนกว่า 30 สถานประกอบการ เพื่อสำรวจความต้องการแรงงาน และใช้เป็นสถานที่ในการฝึก ปฏิบัติของนักเรียน ทำให้เด็กสามารถเข้าไปฝึกงานร่วมกับบริษัทเอกชน และได้เข้าทำงานต่อหลังจากศึกษาจบ และ (6) เน้นการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง โดยการสร้างแนวทางการค้นหาเชิงรุกของนักเรียนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 3 ส่งผลให้อัตราการเรียนสายอาชีพในพื้นที่จังหวัดสิงห์บุรีเพิ่มขึ้น

ข้อเสนอแนะจากการลงพื้นที่ ได้แก่ (1) ควรพิจารณาการให้ทุนสำหรับสถานศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสม ต่อพื้นที่ เช่น วิทยาลัยด้านการเกษตร (2) ควรพัฒนาการเชื่อมต่อฐานข้อมูล สพฐ. สอศ. และ กสศ. (3) ควรนำ เงินกองทุนสะสมไว้เพื่อใช้จ่ายเงินทุนตามปีการศึกษา (4) ควรติดตามสถาบันทางการศึกษาที่เคยได้รับการคัดเลือก ในปีก่อนหน้า หรือสถาบันที่ไม่ได้รับการคัดเลือก เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและพัฒนาให้สามารถเข้าร่วมโครงการได้ โดย กสศ. เข้าไปดูแลและเป็นพี่เลี้ยงให้แก่สถาบัน (5) ควรขยายความร่วมมือกับภาคเอกชนในการฝึกงาน และ การพิจารณาขยายขอบเขตของโครงการให้ครอบคลุมจังหวัดอื่นเพิ่มเติม และ (6) ควรปรับหรือทบทวนหลักสูตร การเรียนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน

● **โครงการจัดสรรเงินอุดหนุนแบบมีเงื่อนไข (ทุนเสมอภาค) ในจังหวัดอ่างทอง มีประเด็นข้อค้นพบ ที่สำคัญ** ได้แก่ (1) การดำเนินการให้ทุนตั้งแต่เด็กในระดับปฐมวัยหรืออนุบาลมีความสำคัญ เพราะช่วงวัย 0 - 6 ปี เป็นรากฐานของการศึกษาของเด็ก เช่น การเรียนภาษา โดยต้องเรียนในโรงเรียนที่มีคุณภาพ (2) เงินช่วยเหลือต้องมีความต่อเนื่อง โดยเงินที่ให้ทางโรงเรียนจะมีการนำมาสอนวิชาชีพ เพื่อต่อยอดสร้างรายได้ เช่น ทำอาหาร ตัดผม ซึ่งสามารถยกระดับคุณภาพชีวิตได้ โดยเงินทำให้เด็กอยากมาเรียนมากขึ้น (3) ระบบการ คัดกรองมีความละเอียดและซับซ้อน ทำให้ต้องใช้เวลาในการดำเนินการค่อนข้างมาก โดยในปีแรกมีเด็กที่ผ่านการ คัดกรองน้อย และ (4) เงินอุดหนุนได้ส่งไปถึงเด็กนักเรียนโดยตรงและเงินอุดหนุนสามารถนำมาช่วยค่าใช้จ่ายใน ครอบครัวและค่าการเดินทางมาเรียน ทำให้เด็กมีอัตราการขาดเรียนลดลง

ข้อเสนอแนะจากการลงพื้นที่ ได้แก่ (1) ปรับปรุงวิธีการคัดกรอง และระบบให้มีความเสถียร (2) ปรับระเบียบในการหาคนมารับรองอนุมัติกลุ่มเด็กนักเรียน ให้เพิ่มเติมผู้มีอำนาจในการรับรองมากขึ้น (3) เร่งการร่วมมือและรับการสนับสนุนจากภาคเอกชน ธุรกิจ และบุคคลทั่วไปให้มีสัดส่วนการระดมทุนเพิ่มมากขึ้น เช่น ในการทำความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR) และ (4) การให้ทุนสนับสนุนการเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันเด็กหลุดออกจากระบบในช่วงรอยต่อการศึกษา

● **โครงการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา ในจังหวัดขอนแก่น มีประเด็น ข้อค้นพบที่สำคัญ** ได้แก่ (1) การดำเนินการเป็นจุดเริ่มต้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systems change) เปลี่ยนการทำงานจากรูปแบบเดิม เป็นการใช้เครือข่ายความร่วมมือจากทั้งภาครัฐ ท้องถิ่น และประชาสังคม โดย ต้องมีการออกแบบวางระบบสำหรับแต่ละพื้นที่ให้มีโครงสร้างที่สามารถพัฒนาเติบโตต่อไปได้เอง (2) การดำเนินการเป็นการทำงานเชิงพื้นที่ในระดับจังหวัดมีการร่วมมือจากหลายภาคส่วน โดยแต่ละพื้นที่จะมี

รูปแบบกลไกความร่วมมือที่แตกต่างกันออกไปตามพื้นที่ สำหรับขอนแก่น เป็นความร่วมมือหลักจากหน่วยงานภาครัฐ และขยายความร่วมมือไปยังกลุ่มมูลนิธิ ภาคประชาชน (3) มีกลไกในการช่วยเหลือกลุ่มเด็กปฐมวัย เด็กและเยาวชนนอกระบบ และกลุ่มเด็กเปราะบาง โดยค้นหาเด็กนอกระบบ ทำการคัดกรองความยากจน และมีการจัดการเป็นรายกรณี (Case Management) เพื่อส่งต่อการดูแลให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ โดยมีกลไกในระดับตำบล อำเภอ และจังหวัด (4) มีความเข้มแข็งจากภาคีเครือข่าย ทั้งผู้ว่าราชการจังหวัด กสศ. สหวิชาชีพ และมีการจัดตั้งกองทุนเพื่อให้การช่วยเหลืออย่างต่อเนื่องในจังหวัด เน้นช่วยเหลือเด็กในสภาวะวิกฤตในขอนแก่น และ (5) การคัดกรองเด็กมีระบบการส่งต่อข้อมูลตั้งแต่ระบบ DMC ของ สพฐ. เข้าสู่ฐานข้อมูลทุนเสมอภาค CCT เพื่อคัดกรองระดับความยากจน โดยกระบวนการแบบฟอร์มในการคัดกรองค่อนข้างมีความละเอียด และผู้กรอกข้อมูลในพื้นที่ต้องมีการทำความเข้าใจ เนื่องจากการนำเข้าสู่ข้อมูลมีผลต่อการได้รับการคัดกรองของเด็ก

ข้อเสนอแนะจากการลงพื้นที่ ได้แก่ (1) ควรกระตุ้นให้เกิดจิตวิญญาณในการรับผิดชอบต่อความเหลื่อมล้ำ ด้านการศึกษาในพื้นที่ โดยถือว่าเป็นภารกิจของภาคประชาสังคม (2) การจัดการรายกรณี (Case Management) มีความจำเป็นในการช่วยเหลือเด็กในแต่ละราย โดยต้องมีการออกแบบความช่วยเหลือเฉพาะราย และควรพิจารณาการจัดสรรงบประมาณให้แตกต่างกันตามปัญหาและแนวทางการพัฒนาของรายพื้นที่ (3) ควรรายงานปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินการในพื้นที่จังหวัดให้แก่ผู้ว่าราชการจังหวัด และ กสศ. ทราบอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะข้อจำกัดด้านกฎระเบียบ (4) ควรมีผู้รับชอบหลักในการประสานงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจ และง่ายต่อการทำงานร่วมกัน (5) ภาครัฐควรเป็นเจ้าของหลักในการดำเนินการก่อนเนื่องจากมีภารกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรง จากนั้นจึงเหนี่ยวนำภาคประชาสังคม ภาคเอกชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเชิงพื้นที่ (6) ควรเพิ่มสัดส่วนอำนาจการจัดการในเชิงพื้นที่แก่ท้องถิ่นให้สามารถสนับสนุนช่วยเหลือด้านการศึกษาได้มากขึ้น (7) อาจพิจารณาหาแหล่งเงินทุนอื่น ๆ เช่น การขอรับจัดสรรงบประมาณจากหน่วยงานภาครัฐ ในพื้นที่ กลุ่มจังหวัด ประชาชน การระดมทุนผ่านมูลนิธิ วัด และภาคเอกชน (8) ควรรวมศูนย์กลางข้อมูลของเด็กและเยาวชนที่ได้เก็บข้อมูลจากรายจังหวัด และส่วนกลาง และเผยแพร่ให้ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลและนำไปใช้ประโยชน์ได้ และ (9) ควรสร้างอุปกรณ์การเรียนที่นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้ เพื่อเชื่อมโยงให้เข้าถึงการศึกษา

ส่วนที่ 3 ก้าวต่อไป

1. ข้อค้นพบเกี่ยวกับการดำเนินงานของ กสศ.

จากการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลการดำเนินงานในรอบสามปีที่ผ่านมาของ กสศ. สามารถสรุปข้อค้นพบ ซึ่งเป็นจุดแข็งของ กสศ. 4 ประการ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของ กสศ. ให้บรรลุได้ตามเป้าประสงค์และเกิดผลสัมฤทธิ์ได้ดังนี้

1.1 กลยุทธ์และเป้าหมายที่สนับสนุนองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กสศ. มีการกำหนดนโยบาย กลยุทธ์ และเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจนมากขึ้น สำหรับใช้ในการดำเนินงานในช่วงปี 2565 – 2567 ในรูปแบบแผนกลยุทธ์ กสศ. ซึ่งถือว่าเป็นหลักในการดำเนินงานโครงการต่าง ๆ ของ กสศ. รวมทั้งการกำหนดโครงสร้างการทำงานในบทบาท การเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Catalyst for Systems Transformation) ในการส่งต่อโครงการให้แก่หน่วยงานหลักได้นำไปขยายผลการดำเนินการ โดย กสศ. มีวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความอ่อนน้อมถ่อมตน ทำงานประสานด้วยความเข้าใจทั้งคนใน คนนอก รวมถึงกลุ่มเป้าหมาย ลงมือทำสิ่งใด ๆ ด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท และปรับตัวมองเห็นสิ่งต่าง ๆ อย่างเป็นระบบจับประเด็นและสื่อสารได้ครบถ้วนชัดเจน

1.2 ลักษณะการทำงานแบบองค์กรอิสระ ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 ได้กำหนดไว้ว่า กสศ. ต้องบริหารจัดการกองทุนที่มีความเป็นอิสระ โดยการดำเนินงานของ กสศ. มีความกลางทางการเมือง และมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ มีความยืดหยุ่นในการตัดสินใจ รวมทั้งมีความอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณที่ กสศ. ได้รับจัดสรรจากรัฐบาล ทำให้สามารถเน้นที่ผลประโยชน์ของเด็กและเยาวชนกลุ่มเป้าหมายเป็นหลัก

1.3 ระบบจัดเก็บข้อมูล ระบบสารสนเทศเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา iSEE และ Q-info กสศ. ได้จัดเก็บฐานข้อมูลเกี่ยวกับเด็กและเยาวชนในภาคการศึกษา ทั้งเด็กที่อยู่ในระบบการศึกษาและเด็กนอกระบบ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าว มาใช้ในการจัดสรรทุน โดยระบบจะจำแนกข้อมูลในรูปแบบต่าง ๆ และแสดงผลได้อย่างชัดเจน รวมถึงเป็นฐานในการวางระบบงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีระบบการส่งต่อข้อมูลเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา เพื่อให้ความช่วยเหลือรายบุคคล ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยเป็นหลักประกันและเป็นการสนับสนุนให้การจัดสรรเงินทุนอุดหนุนมีความโปร่งใส สามารถติดตาม ตรวจสอบได้ และระบุผู้ได้ผลประโยชน์ตามกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน โดยไม่มีการรั่วไหลของเงินทุน

1.4 ความร่วมมือกับภาคีที่หลากหลาย กสศ. ได้ร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐ เอกชน และประชาชน โดยการร่วมมือระหว่างภาคีต่าง ๆ ก่อให้เกิดการบูรณาการการทำงานเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบการศึกษา โดยมีตัวอย่างในการดำเนินการ เช่น การร่วมมือกับองค์กรระหว่างประเทศ เช่น องค์กรเพื่อความร่วมมือและการพัฒนาทางเศรษฐกิจ (OECD), องค์กรเพื่อการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ (UNESCO) ในงานวิจัยเกี่ยวกับระบบการศึกษาของประเทศไทย เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายให้กับหน่วยงานหลัก การร่วมมือกับภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนทรัพยากรและทุนให้แก่ กสศ. และการร่วมมือกับชุมชน สถานศึกษา เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มเด็กและเยาวชน

โดยสรุปจากการประเมินผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานของ กสศ. ในรอบสามปีที่ผ่านมา นับได้ว่าเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนเพื่อลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ผ่านการเหนี่ยวนำความร่วมมือกับภาคี สามารถสร้างความตระหนักรู้เกี่ยวกับความเหลื่อมล้ำทางการศึกษากับทุกภาคส่วน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับนโยบาย ซึ่งงานวิจัยของ กสศ. ได้นำไปสู่ข้อเสนอเชิงนโยบายที่สำคัญ ได้แก่ (1) แนวทางการจัดหางบประมาณในลักษณะบูรณาการด้านการศึกษาเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา โดยใช้หลักการนำข้อมูลความจำเป็นของผู้เรียนและสถานศึกษา รวมทั้งบริบทแต่ละพื้นที่มาคำนวณในสูตรการจัดสรรงบประมาณ เพื่อให้เด็กและโรงเรียนได้รับการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้องกับความจำเป็น (2) ข้อมูลสถานการณ์เด็กหลุดจากระบบการศึกษาในช่วงชั้นรอยต่อ ส่งผลให้มีการผลักดันนโยบายเด็กหลุดจากระบบการศึกษาต้องเป็นศูนย์ โดยกระทรวงศึกษาธิการ และมีหน่วยงานร่วมลงนามความร่วมมือโครงการส่งเสริมโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมทางการศึกษา “พาน้องกลับมาเรียน” จำนวนมากถึง 14 หน่วยงาน

2. ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการดำเนินงานของ กสศ. จัดทำขึ้นจากการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อค้นพบที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของ กสศ. ทั้งในการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ กสศ. และการประเมินผลการดำเนินงานของ กสศ. รอบสามปีที่ผ่านมา รวมทั้งข้อจำกัด อุปสรรคของการดำเนินงานต่าง ๆ

จากการทบทวนดำเนินการขององค์กรด้านการศึกษาในต่างประเทศพบว่า การดำเนินงานหลักที่สำคัญนอกจากการดำเนินการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักแล้ว อีกส่วนหนึ่งที่เป็นส่วนสำคัญยิ่งต่อการดำเนินการคือ การระดมทุนจากแหล่งต่าง ๆ โดยไม่ได้ใช้งบประมาณจากภาครัฐในการดำเนินการเพียงแหล่งทุนเดียว แต่ได้ระดมทุนจากภาคเอกชน พหุภาคี และการจัดหาเงินทุนในรูปแบบอื่นๆ ซึ่งเป็นส่วนที่ กสศ. สามารถนำมาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานต่อไป ทั้งนี้ สำหรับประเทศไทย กสศ. ถือเป็นหนึ่งในหน่วยงานที่ดำเนินการเพื่อสนับสนุนการปฏิรูประบบการศึกษาและลดความเหลื่อมล้ำด้านการศึกษา ซึ่งยังมีจุดที่สามารถพัฒนาเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นตามแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) 9 ด้าน ดังนี้



แผนภาพที่ 3 แนวทางการพัฒนาองค์กรเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรสมรรถนะสูง (HPO)

- 1) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยใช้ข้อมูลเป็นตัวขับเคลื่อน (Strategic decision with data-driven)** เน้นการใช้ข้อมูลวิจัยมาประกอบการตัดสินใจเพื่อให้เกิดประโยชน์และใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานเพื่อนำไปสู่การปฏิรูปเชิงนโยบาย รวมทั้งรายงานผลการติดตามและประเมินผลให้แก่คณะกรรมการรับทราบ
- 2) การประเมินผลประสิทธิภาพการดำเนินงาน (Performance Measurement)** มีการติดตามและประเมินวัดผลในแต่ละโครงการและแผนงาน รวมถึงการกำหนดตัวชี้วัดที่สามารถวัดผลได้ โดยมีการรายงานผลการติดตามข้อมูลนักเรียน เช่น ผลการศึกษา อัตราการเข้าเรียนทุกภาคการศึกษา
- 3) การพัฒนากระบวนการทำงาน (Process Improvement)** กำหนดผู้รับผิดชอบในการกำกับและติดตามการปรับปรุงกระบวนการทำงานระดับองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และนำคู่มือดำเนินโครงการมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจริง
- 4) วิธีใหม่ในการทำงานและการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (New Way of Working & Effective Communication)** นำระบบเทคโนโลยีที่มีมาตรฐานเข้ามาใช้ในการวางระบบ และการสื่อสารภายในสำนักงานและหน่วยงานภายนอก เพื่อให้ทั้งองค์กรและภาคีเกิดความเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบ อีกทั้งต้องประชาสัมพันธ์เชิงรุก (Proactive Marketing) กับภาคส่วนต่าง ๆ โดยเฉพาะภาคเอกชน เพื่อให้เกิดความร่วมมือต่าง ๆ
- 5) การใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงาน (Technology Implementation)** นำเครื่องมือและระบบเทคโนโลยีที่สนับสนุนการปฏิบัติงานภายในมาใช้

6) **ระบบฐานข้อมูลกลาง (Central File System)** เชื่อมโยงข้อมูลและบูรณาการการใช้ และวิเคราะห์ข้อมูลระหว่างโครงการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนบริหารจัดการโครงการ และการเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายนอก เช่น กระทรวงศึกษาธิการสามารถใช้ข้อมูลเด็กนักเรียนในระบบ

7) **การวางแผนอัตรากำลังคน (Workforce planning)** กำหนดอัตรากำลังคนที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน มีรูปแบบการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลที่ชัดเจน และจัดให้มีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ (Knowledge management)

8) **วัฒนธรรมองค์กรในการปรับตัวและรับการเปลี่ยนแปลง (Adaptive Culture & Change)** เกิดการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร ที่เน้นการบูรณาการการทำงานระหว่างสำนัก สนับสนุนให้เกิดการคิดวิเคราะห์ และการใช้เทคโนโลยี และข้อมูลรองรับในการทำงาน รวมทั้งมีความยืดหยุ่นและรองรับการเปลี่ยนแปลง

9) **เครือข่ายความร่วมมือ (Networking)** การสร้างความพร้อมด้านเครือข่ายและการร่วมทำงานกับภาคเอกชน เพื่อนำไปสู่ความร่วมมือในด้านต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนเงินทุน การทำกิจกรรมเพื่อสังคม การจัดสรรเงินทุนให้แก่เด็กและโรงเรียนในพื้นที่ เป็นต้น เพื่อเป็นการช่วยประชาสัมพันธ์ให้เห็นถึงปัญหา ความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและให้มีคนรู้จัก กสศ. เพิ่มขึ้น รวมถึงการวางแผนโครงการของ กสศ. ให้มีแผนการส่งต่อที่ชัดเจนและระบุหน่วยงาน องค์กร และภาคีรับผิดชอบหลักในการดำเนินโครงการต่อ เพื่อให้เหมาะสมกับบทบาทการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาของ กสศ.

ทั้งนี้ โดยสรุปแนวทางการดำเนินการของ กสศ. ในอนาคต ควรเน้นใน 3 ด้าน ดังนี้

1) **การเสริมสร้างการบริหารจัดการภายใน (Strengthening Internal Foundation)** ตั้งแต่การ ทบทวนกระบวนการ กฎ ระเบียบ นโยบาย ข้อบังคับภายในสำนักงาน และการวางโครงสร้างพื้นฐานของระบบ เทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างบูรณาการ รวมถึงการพิจารณาการจัดสรรเงินทุนในรูปแบบเงินสะสม ของกองทุนเพื่อใช้จ่ายเงินทุนตามปีการศึกษา เพื่อให้มีความอิสระและคล่องตัวจากเงินงบประมาณ

2) **ความร่วมมือกับภาคีเครือข่าย (Networking and Partnership)** การพัฒนาบุคลากรภายใน สำนักงาน การสร้างวัฒนธรรมองค์กร และร่วมมือกับภาคีเครือข่ายเพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบได้อย่างสำเร็จ โดยเน้นในการร่วมมือกับภาคเอกชน โดยเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่ในด้าน ต่าง ๆ เช่น การสนับสนุนเงินทุน การทำกิจกรรมเพื่อสังคม และเชื่อมโยงข้อมูลจากหน่วยงานหลัก เช่น หน่วยงาน ในระดับอุดมศึกษา เพื่อส่งเสริมให้เด็กยากจนได้เรียนในระดับที่สูงขึ้น

3) **การมุ่งหน้าสู่ความเสมอภาคทางการศึกษา (Supporting Equitable Education)** การสร้าง การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ โดยเน้นเกี่ยวกับความเท่าเทียมของคุณภาพสถานศึกษาในแต่ละพื้นที่ สร้างโอกาส ในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ การส่งเสริมการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสมต่อในแต่ละพื้นที่ (Area based) การคัดกรองที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ และการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการเรียนการสอน โดยการขับเคลื่อนองค์กร และการดำเนินโครงการต่าง ๆ เพื่อส่งต่อโครงการและนวัตกรรมด้านการศึกษา โดยต้องมีแผนการส่งต่อและ ผู้รับผิดชอบโครงการที่ชัดเจน โดยจัดประชุมร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอและสื่อสาร ทำความเข้าใจ กับหน่วยงานหลัก ภาคี และหน่วยงานด้านนโยบายเกี่ยวกับบทบาทและภารกิจในการดำเนินการ

ภาคผนวก

หลักเกณฑ์ในการประเมินผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลสัมฤทธิ์โครงการหลักจะพิจารณาความเชื่อมโยงของโครงการหลักทุกโครงการกับเป้าประสงค์ในการดำเนินงานของ กสศ. ซึ่งในช่วงการก่อตั้ง กสศ. ได้จัดทำแผนแม่บท กสศ. (Master Plan) สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2566 เพื่อใช้ในการดำเนินการ ซึ่งถือเป็นเป้าประสงค์ที่ใช้ในการดำเนินการในช่วงปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 – 2565 ก่อนที่จะมีการจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับช่วงปี พ.ศ. 2565 – 2567 โดยกำหนดเป้าประสงค์ขึ้นใหม่เป็น 4 เป้าประสงค์ ได้แก่ (1) การเข้าถึงการเรียนรู้ (Learning Access) (2) ผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning Outcome) (3) การศึกษาทางเลือก (Alternative Education) และ (4) การเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ (Systems Change) ซึ่งครอบคลุมการดำเนินงานและเป้าหมายของ กสศ. เพิ่มขึ้นจากเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้เดิม และเป็นหลักในการดำเนินงานของ กสศ. ต่อไปในอนาคต จึงได้ทำการประเมินผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นตามเป้าประสงค์ภายใต้แผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2565 - 2567 นอกจากนี้ การประเมินยังได้อ้างอิงหลักเกณฑ์การประเมินของ OECD มาใช้พิจารณาการประเมินผลสัมฤทธิ์ของ กสศ. ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ ด้านความสอดคล้อง (Relevance) ประสิทธิภาพของโครงการ (Effectiveness) ประสิทธิภาพของโครงการ (Efficiency) และผลกระทบและความยั่งยืน (Sustainability) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- **การประเมินด้านความสอดคล้อง** พิจารณาวัตถุประสงค์ของโครงการจะต้องมีความสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศและนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้อง โดยจะต้องพิจารณาถึงความจำเป็น ความสำคัญและความสอดคล้อง (Relevance) เป็นหลักด้วย
- **การประเมินความมีประสิทธิภาพของโครงการ** พิจารณาถึงความสำเร็จของโครงการ นำไปสู่การได้มาซึ่งผลผลิตภายใต้วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประสิทธิภาพของโครงการเมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เป็นอย่างไร
- **การประเมินประสิทธิภาพของโครงการ** พิจารณาถึงการดำเนินงานไปในทางเลือกที่ดีที่สุดภายใต้ความคุ้มค่าของการลงทุนหรือใช้ต้นทุนต่ำสุดในการดำเนินงาน (Minimum Social Costs) เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ (output) กับทรัพยากรที่โครงการนั้นใช้ (input)
- **การประเมินผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น** พิจารณาจากผลกระทบหรือการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อสังคมทั้งในลักษณะของเชิงปริมาณที่สามารถคำนวณเป็นมูลค่าเงิน (Monetary value) ได้โดยตรง หรือมูลค่าที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non-monetary value) ที่เป็นมูลค่าเชิงคุณภาพซึ่งไม่สามารถคำนวณเป็นมูลค่าเงินได้โดยตรงและต้องอาศัยวิธีการที่ซับซ้อนในการประเมินมูลค่า
- **การประเมินด้านความยั่งยืน** พิจารณาจากความต่อเนื่องของผลกระทบนั้นก่อให้เกิดความยั่งยืนอย่างไร เมื่อไม่มี กสศ. แล้ว โครงการหลักสามารถดำเนินงานต่อไปหรือไม่ ชุมชน หรือสังคมสามารถอยู่ได้ โดยตนเองและมีศักยภาพเพียงพอที่จะสร้างผลผลิตและผลลัพธ์หรือไม่

และใช้สมมติฐานการเปลี่ยนแปลง (Theory of Change) มาใช้ทำหน้าที่อธิบายความเชื่อมโยงระหว่างกลไกทำงานหลักของโครงการหลักสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในระยะยาว (Broad social impact) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- **ปัจจัยนำเข้า (Input)** สิ่งที่ต้องใช้ในโครงการเพื่อสร้างผลลัพธ์ ได้แก่ เงินทุน งบประมาณ ของโครงการ การทำงานของบุคลากร และเครือข่าย ระยะเวลาการดำเนินโครงการ เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน
- **กิจกรรมการดำเนินงาน (Activity)** กิจกรรมหลักที่ทำในโครงการเพื่อทำให้เกิดผลที่คาดหวัง ได้แก่ ทุนการศึกษา การระดมร่วมมือกับเครือข่าย การจัดทำงานวิจัย นโยบาย จัดตั้งระบบการศึกษา พัฒนาระบบฐานข้อมูล Innovation Financing ติดตามประเมินผล พัฒนาหลักสูตร รับฟังความคิดเห็น และแบบสำรวจความคิดเห็น
- **ผลผลิต (Output)** ผลผลิตจากการทำกิจกรรมที่สามารถวัดได้ ได้แก่ จำนวนเด็ก เยาวชน ในระบบ และนอกระบบการศึกษาที่ได้รับผลประโยชน์ จำนวนครู โรงเรียนที่ได้รับผลประโยชน์ จำนวนทุน จำนวนผลงาน นวัตกรรมที่เกิดขึ้น ระดับหลักสูตรที่ได้รับการพัฒนาต่อยอด ผลที่เกิดจากความร่วมมือของภาคีเครือข่าย
- **ผลลัพธ์ (Outcome)** โดยแบ่งเป็น ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทันที (Direct outcome) และผลลัพธ์ที่ต้องอาศัยระยะเวลาช่วงหนึ่ง (Indirect outcome)
- **ผลกระทบ (Impact)** การเปลี่ยนแปลงเชิงปริมาณที่สามารถคำนวณเป็นมูลค่าเงิน (Monetary value) ได้โดยตรง และการเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพที่ไม่สามารถคำนวณเป็นมูลค่าเงินได้โดยตรง และต้องอาศัยวิธีการที่ซับซ้อนในการประเมินมูลค่า (Non-monetary value)

ระเบียบวิธีการประเมินผลองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organisation: HPO)

เกณฑ์การประเมิน	ระดับ 1 (ระดับพื้นฐาน)	ระดับ 2 (ระดับกลาง)	ระดับ 3 (ระดับก้าวหน้า)	ระดับ 4 (ระดับสูง)
1. ทิศทางและกลยุทธ์ (Strategy, Policy & Plan)				
1.1 Strategy Development	<ul style="list-style-type: none"> - There is no formal documented corporate strategy - There is no involvement with key stakeholders in the strategy development process - Corporate strategic development processes are informal, largely budgetary in nature, and functionally focused 	<ul style="list-style-type: none"> - Corporate strategy existed, but the strategic direction covers only short-term (next 12 months) - There is a limited involvement with key stakeholders in the strategy development process - Each department performs its own strategic planning; the corporate strategy is a sum of the individual functional plan or the individual functional plan is not sum up to the corporate strategy 	<ul style="list-style-type: none"> - Corporate strategy is extended to 2 years - Key stakeholders are fully engaged in strategy development process - Corporate strategy is well defined before cascading down to functional level, but does not thoroughly leverage key elements 	<ul style="list-style-type: none"> - Corporate strategy is set for 3-5 years - Key stakeholders are fully engaged in a strategy development process, including voice of employees - Corporate strategy is well defined and thoroughly leverage all key elements*, before cascading down to functional level
1.2 Strategy Execution	<ul style="list-style-type: none"> - No solid and documented action plans to execute corporate strategy, and the business direction is mainly driven by a small group of management team on adhoc basis - Corporate strategies are unknown by employees - No formal plan for budget allocations 	<ul style="list-style-type: none"> - Action plans are informally existed, but not well documented - Corporate strategies are mostly unknown to employees - Budget plan existed but not detailed 	<ul style="list-style-type: none"> - Action plans are formally existed, well documented, with clear expected outcomes for each activity - Corporate strategies are aware by some groups of employees - Budget plan formally existed with clear detail and timeline 	<ul style="list-style-type: none"> - Action plans are formally existed, well documented, with clear expected outcome and detailed timeline for each activity - Corporate strategies are mostly aware by employees - Risk management policy and plan are well defined. Key risks are regularly reported to Board level. - Budget plan set and monitoring regularly to adjust the plan accordingly

เกณฑ์การประเมิน	ระดับ 1 (ระดับพื้นฐาน)	ระดับ 2 (ระดับกลาง)	ระดับ 3 (ระดับก้าวหน้า)	ระดับ 4 (ระดับสูง)
1.3 KPI Evaluation	<ul style="list-style-type: none"> - Lack of corporate KPIs on strategy - No Monitoring and review process 	<ul style="list-style-type: none"> - Corporate KPIs are identified, but are not SMART - Corporate KPIs Monitoring is rarely undertaken, and reported on actual results 	<ul style="list-style-type: none"> - Corporate KPIs are identified, and have some elements of SMART - Corporate KPIs are regularly monitored (e.g. on daily/ weekly basis) by maintaining tracking sheets, action plans and progress reports (target vs. actual) 	<ul style="list-style-type: none"> - Corporate KPIs are identified, and have all key elements of SMART - Corporate KPIs are integrated with ERP system, and are real time visible in the form of dashboards or reports
1.4 Governance, Risk and Compliance (GRC)	<ul style="list-style-type: none"> - Lack of Governance, Risk management and Compliance policy - Lack of anti-bribery and corruption policy - Employee have low awareness of GRC - No GRC responsible function or committee - Issues dealt with on a reactive and individual basis 	<ul style="list-style-type: none"> - Some of Governance, Risk management and Compliance policy existed but lack of risk management plan - Anti-bribery and corruption policy existed but lack of detail - Awareness the importance of GRC with limited understanding - Establish GRC functions and/or Committee - Reactive rather than proactive behaviour exists to deal with issues 	<ul style="list-style-type: none"> - All Governance, Risk management and Compliance policy existed, and plan are well defined before cascading down to functional level. - Identify and examine the activities and bribery risk factors - Enhance corporate culture to utilize GRC principle - GRC functions and/or Committee are set up to monitor key risk - Proactive rather than reactive behaviour exists to conduct operational risk management 	<ul style="list-style-type: none"> - All Governance, Risk management and Compliance policy existed and regular updated. - Anti-bribery and corruption are evaluate and prioritise risk (likelihood of occurrence and the potential adverse impact) - Embedded GRC principle into corporate DNA and at forefront of organisation decisions - Key risks are regularly reported to Board level and have external monitoring - Regular proactive behaviour exists to conduct operational risk management

เกณฑ์การประเมิน	ระดับ 1 (ระดับพื้นฐาน)	ระดับ 2 (ระดับกลาง)	ระดับ 3 (ระดับก้าวหน้า)	ระดับ 4 (ระดับสูง)
2. โครงสร้างและกลไกการบริหารองค์กร (Structure & Operating Model)				
2.1 Design Principle Authorisation	<ul style="list-style-type: none"> - Bureaucratic hierarchical structure with redundant authority activities - structure is created to support Individual background instead of job function or Business requirement 	<ul style="list-style-type: none"> - Hierarchical structure, with silo authority process to ensure quality of work - structure is developed by job roles and Business requirement but limited within functional Level 	<ul style="list-style-type: none"> - Flatter organisation that allow collaboration between function and support sequential operational processes - Structure design is considered overall operation as a whole to support business requirement 	<ul style="list-style-type: none"> - Matrix organisation that enable collaboration and mix-utilised resource capabilities in the organisation - Each functional team is formed by business objectives and resource capabilities
2.2 Roles & Responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> - Functional description/Job descriptions in details do not exist for most positions across organisation - Redundancy tasks due to unclear roles and responsibilities of each function - Employee perform adhoc operational tasks with limited understanding of their job roles 	<ul style="list-style-type: none"> - Functional descriptions are existed but not reflect/cascade to Job description of each position - Job descriptions are developed, documented and maintained within the department - Employee understand their roles but mainly spend time with non-value-added activities (adhoc) 	<ul style="list-style-type: none"> - Functional description and/or roles mapping are conducted which cascade/reflect to Job descriptions - Job descriptions are signed off by all employees upon induction with clear understanding of their job roles - Employee can perform and plan on their tasks with less adhoc activities 	<ul style="list-style-type: none"> - Functional description and Job descriptions are align and frequently update/review as business usual - each function is responsible for functional description/job description documentation and approval process - job descriptions are integrated within the ERP system (e.g easily accessible and aligned to the Organisational structure) - Employee can fully perform on their assignment and can prioritise their work plan to enable Business performance

เกณฑ์การประเมิน	ระดับ 1 (ระดับพื้นฐาน)	ระดับ 2 (ระดับกลาง)	ระดับ 3 (ระดับก้าวหน้า)	ระดับ 4 (ระดับสูง)
2.3 Organisational and Functional Structure	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation structure unclear and undocumented and/or functional organizational structures do not exist - No direct responsibility for functional organizational structures - No process for reviewing/ updating organisation structures to reflect active positions 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisational and functional structures exist but are not aligned with one and another - functional structures are maintained by departments with limited involvement of HR - Structure is updated on adhoc basis 	<ul style="list-style-type: none"> - Closed alignment between organisation and functional structures - Organisational and functional structures maintained by HR (with inputs from other departments) - Organisational and functional structures reviewed and updated regularly 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisation and functional structures is integrated in the ERP system with clear ownership and control over updating the structure - Organisational and functional structures reviewed and updated at least annually
2.4 Data Management and Analytics	<ul style="list-style-type: none"> - Most of the activities are done on Excel Spreadsheet daily basis - Lack of automation tools or use manual or have rudimentary tools (spreadsheets) to support an data analytics - No data analytics system - Reporting system is not available. All reports are manually generated resulting to high probability of error. - Lengthy process to create reports and scorecards 	<ul style="list-style-type: none"> - Using technology/tools to convey daily task with minimal collaboration - Using analytical tools that integrate with data warehouse and support end-to-end process for data analytics - Level of data analytics are more description and diagnostic - There is a system to generate reports but incomplete, which required considerable manual effort to adjust on Spreadsheet resulting to high probability of error. - User might needs to export data from different systems to create one report. 	<ul style="list-style-type: none"> - Using analytic tools to manage risks and issues, tracking performance etc. - Data management roles are set in organisation to integrate data from across organisation - Data analytics capabilities are advanced to predictive analysis rather than descriptive - Most reports and dashboards can be generated and exported from single system. however, report/dashboard standard and format are fixed, not able to adjust. dashboard is not able to drill down and aggregate. - Reporting/Dashboard may not be adequate for management to decide which require further analysis 	<ul style="list-style-type: none"> - Using analytics tools that support analytical insight, predictive modelling, behaviour analytics and data mining by using data from across organisation - Most reports and dashboards can be generated and exported from the system. There are some flexibilities to adjust fields, format of report and dashboard. Dashboard can drill down and aggregate. - Data is accurate and trusted across company. - Minimal time required to create reports and scorecards - Information on report is adequate for making analysis and decision

เกณฑ์การประเมิน	ระดับ 1 (ระดับพื้นฐาน)	ระดับ 2 (ระดับกลาง)	ระดับ 3 (ระดับก้าวหน้า)	ระดับ 4 (ระดับสูง)
3. กระบวนการทำงาน (Working Process)				
3.1 Process standardisation and integration	<ul style="list-style-type: none"> - Absence of any standards or guidelines (SOP, WI) for employee to follow - Limited awareness of other teams on collaboration with the process owners - Each request/task is handled differently among individuals resulted in inconsistent service delivery - Service quality purely rely on individual's performance/way of working 	<ul style="list-style-type: none"> - Some core procedures/guidelines are documented within the process owner function but not sharing to others - Reactively and often untimely to follow the guidelines/procedures due to limited understanding of workflow/impact including inter-department processes - Some service standards are monitored to control the service quality 	<ul style="list-style-type: none"> - Official standards and SOPs are documented in place with clear roles and responsibilities and communicate to related stakeholders - Stakeholders understand the linkage processes between functions/teams and follow the same standard. - Service delivery is standardised and sharing - Service standard are tracked and monitored the quality regularly 	<ul style="list-style-type: none"> - Centralised document management/control is applied to overall organisation to maintain guideline/procedures - Standard operations are understood and leveraged across organisation - Formal tracking/success program is digitally enabled by having tools, technology or automation, AI, etc.
3.2 Total Quality Management (TQM)	<ul style="list-style-type: none"> - Most employee work or manage operationally with informal development discussion - Process and policy review are conducted by requests with lack of commitment to resolve problems - No sharing of lessons learned on operation - No feedback or development areas shared 	<ul style="list-style-type: none"> - Each party set-up a performance meetings focus on development opportunities but do not take opportunistic approach to the other parties issues - Process review happen are complied with minimum requirements, Policy has no review if not required - Little input/feedbacks from other teams/stakeholders to improve procedures 	<ul style="list-style-type: none"> - Parties work together to resolve issues and held the regular meeting - Process improvement plan created jointly with related stakeholders but limited understanding to some levels - Lessons learned captured for daily activities on a frequent basis and shared with team - Feedback sharing becomes a meeting agenda both within and outside the process owners 	<ul style="list-style-type: none"> - Parties work together to capture of best practices, tools, and techniques to improve operations - Process and policy reviews happen constantly and changes are made accordingly which understand by all levels - Process optimisation are based on feedback sharing, lesson learned and as-is/future requirements

เกณฑ์การประเมิน	ระดับ 1 (ระดับพื้นฐาน)	ระดับ 2 (ระดับกลาง)	ระดับ 3 (ระดับก้าวหน้า)	ระดับ 4 (ระดับสูง)
	<ul style="list-style-type: none"> - Any improvements not monitored or followed through - No ERM system - No Compliance operation process 	<ul style="list-style-type: none"> - Some formal cross organisation feedback sharing mechanisms in place but patchy support from employee - Process improvement plan/ limited in function with little centralised involvement - Start design ERM programme and implementation plan - Compliance operation process identify but more reactive process rather than proactive 	<ul style="list-style-type: none"> - Benefit or cost of the issue identified and goals monitored closely to quantify the development outcome - Implement ERM pilots - Compliance outcome are measured and being track by internal/external audit 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuous process improvement is an integral part of operations - Assigned team to track and monitor BPR within the organisation and agree on how benefits from the improvement or issues resolution will be shared - Implement ERM system organisation wide - Compliance and auditing process are regularly monitoring and update
3.3 Technology Implementation	<ul style="list-style-type: none"> - Using paper-based system within the organisation - Mainly used people to operate without any technology - Employee has low level of digital literacy - Lack of data security guideline 	<ul style="list-style-type: none"> - IT system is integrated into the paper-based system across the organisation - Using electronic channel for formal communication (e.g. email) - Employee has digital literacy and data security awareness - Data security guideline is well defined but at functional level 	<ul style="list-style-type: none"> - IT/digital system replaces the paper-based system - Using electronic channel for formal communication with relevant parties - Employee has digital literacy capability and fully aware of data security - Standardized data security guideline across the organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Replacement of IT/digital system creates a new working process innovation such as real-time and automatic integrated data with relevant parties - Employees are regularly received digital literacy and data security capability training programs - Standardized data security guideline and system across the organisation, data risk measured and consistently monitored

เกณฑ์การประเมิน	ระดับ 1 (ระดับพื้นฐาน)	ระดับ 2 (ระดับกลาง)	ระดับ 3 (ระดับก้าวหน้า)	ระดับ 4 (ระดับสูง)
4. เครือข่ายความร่วมมือและบุคคล (Networking & People)				
4.1 Engagement	<ul style="list-style-type: none"> - Team engagement and morale remain low - Adopts a directive management approach and takes all decisions unilaterally - Meets with employees only on a needs basis with limited interaction otherwise - Unapproachable and dismissive of opinions/ perspectives of others 	<ul style="list-style-type: none"> - Team engagement is intermittent - Takes certain decisions consultatively and unilaterally but may seek to influence others - Communicates effectively (however, this remains one-way) - Considers the opinions of others insofar as they are in line with his own 	<ul style="list-style-type: none"> - Team is engaged, high work morale - Proactively engages with staff on various matters and values opinions and insights of others - Encourages employee interaction - Ensures effectively two-way communication 	<ul style="list-style-type: none"> - Team is highly engaged; Work morale is assessed to ensure high engagement - Always abides by a consultative management approach and ensures transparency within the decision-making process - Empathetic towards the well-being of others - Adopts an open-door policy always
4.2 Communication to create cooperation	Stakeholders understand and communicate with others but unable drive the project causing the operation to be somewhat delayed	Stakeholders can communicate and to get approval to drive the project in some cases, it can shorten the time of operation a little.	Stakeholders can communicate, persuade, and be able to issue orders within the project to be able to drive the project quickly	Stakeholders can communicate, persuade and be able to issue to reduce disparities and increase opportunities
4.3 People training and development	<ul style="list-style-type: none"> - Jobs performed are based on individual know-how. - Minimal or no training or skills development provided to employees - training needs of employees not identified nor assessed. - No skills requirements for each role indicated 	<ul style="list-style-type: none"> - Employees are trained mostly through on-the-job training by supervisors. - Training programme in place but ineffective - Training requirements are sometime raised on an ad hoc basis 	<ul style="list-style-type: none"> - Emphasis is placed on capabilities enhancement. Timely feedbacks on job performance are provided - Formal training as well as on the job training on PR/ Communications/ Marketing are provided - Training dates are defined and communicated in advance 	<ul style="list-style-type: none"> - Training covers technical, project and soft skills. Training given high priority and targets set for training days per year - Training quality is continuously reviewed and improved on - Individually tailored programmes for senior management personnel

เกณฑ์การประเมิน	ระดับ 1 (ระดับพื้นฐาน)	ระดับ 2 (ระดับกลาง)	ระดับ 3 (ระดับก้าวหน้า)	ระดับ 4 (ระดับสูง)
	<ul style="list-style-type: none"> - Employee are unclear around what skills need to be developed in their roles 	<ul style="list-style-type: none"> - Budget available for skills training for function varies significantly each year - Typically training opportunities are only available to a small proportion of staff each year - Overview skills requirements are indicated - Employee acknowledge overview skills requirements as a function but not individual 	<ul style="list-style-type: none"> - Budget in place for skills training for function each year - Training investment is managed centrally by management - Training is normally internally delivered - Detailed skills matrix developed but not reviewed regularly - Employee acknowledge those skills required to develop 	<ul style="list-style-type: none"> - Budget in place for skills training for each employee each year - Employees are empowered to manage their own training budgets and are not restricted to internal courses - Detailed skills matrix is reviewed frequently - Employee can identify where they need further development against a competencies framework
4.4 Workforce planning	<ul style="list-style-type: none"> - Ad hoc workforce planning done only when needed/in shortage - Nonreactive staff deployment plan and mobilization of staff only when requested - Absence of standardised training for substitutions - Some resource holding more responsibility due to insufficient resources 	<ul style="list-style-type: none"> - Irregular resource planning is conducted - Reactive permanent staff deployment and Ad-hoc mobilization of staff during peak seasons due to lack of forecasting - Basic practical training for substitutions in place done by supervisor - high number of temporary resources for short periods of time 	<ul style="list-style-type: none"> - Regular resource planning is conducted - Proactive permanent staff deployment based on demand outlook - Official standardised training is in place to ensure consistent service delivery - Increased number of permanent staff 	<ul style="list-style-type: none"> - Regular and optimized resource planning is conducted - Permanent staff deployment and capabilities are regularly measured and optimized - Significant efforts to prevent unforeseen/emergency mobilization of staff due to unforecasted events - full resources are in place

เกณฑ์การประเมิน	ระดับ 1 (ระดับพื้นฐาน)	ระดับ 2 (ระดับกลาง)	ระดับ 3 (ระดับก้าวหน้า)	ระดับ 4 (ระดับสูง)
4.5 Monitoring and evaluating	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholders is in the process of monitoring and evaluation or has preliminary which can refer to and be able to follow - Informal employee evaluation process 	<ul style="list-style-type: none"> - Working group monitors and evaluates the results according to the prescribed guidelines. The results of the follow-up and evaluation are clearly kept in writing. - Have formal employee evaluation within department but uncoordinated and un-standardized internal processes and systems 	<ul style="list-style-type: none"> - Working group has clearly kept the results of monitoring and evaluation and they are used to analyze the guidelines for the next project development. - Formal employee evaluation process standardized throughout the organisation 	<ul style="list-style-type: none"> - Working group brings the results of monitoring and assessment to analyze and prepare the project development plan for the next year, as well as prepare a collection of lessons or best practices to share with other stakeholders. - Employee evaluation process occurs regularly with constant feedback from supervisor and peers and self-evaluating
4.6 Establishing a working group for project management	Stakeholders is in the process of establishing a project management framework and/or is in the process of establishing a formal project management working group.	Stakeholders has a framework for project management and clearly set up a dedicated working group for project management	Stakeholders and project management working group can drive and lead the project to achieve both the qualitative and quantitative objectives that are set each year.	Stakeholders and project management teams can drive the project by themselves (self-sustain) and can achieve the objectives of the project to reduce inequalities.
4.7 Benefits and Welfare	Non fixed benefit or not clearly announce	Minimum benefit offers according to law and regulation	Provided extra benefit system which suitable to different level of job position	Provided extra benefit system which suitable to different level of job position and open for suggestion toward benefits
4.8 Knowledge Management	<ul style="list-style-type: none"> - Informal collaboration and no goal or incentive toward knowledge sharing - No formal process and knowledge tracked in email and transactional systems, not searchable repositories 	<ul style="list-style-type: none"> - Knowledge management training provided, and goals/Incentives introduced for KM outcome - Processes established for knowledge capture, publishing, and maintenance 	<ul style="list-style-type: none"> - Knowledge management impacts to core productivity or revenue metrics - Knowledge-sharing processes expand to additional departments 	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholders involve in knowledge sharing - KM processes adopted enterprise wide

เกณฑ์การประเมิน	ระดับ 1 (ระดับพื้นฐาน)	ระดับ 2 (ระดับกลาง)	ระดับ 3 (ระดับก้าวหน้า)	ระดับ 4 (ระดับสูง)
5. การสื่อสารและการรับรู้ (Communication & Awareness)				
5.1 Awareness/Willingness	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholders are unaware of ongoing organisational changes and reluctant to changes - Stakeholders are unaware of organisation strategy and policy - Stakeholder do not acknowledge or understand organisation strategy and policy 	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholders are aware of changes and follow leadership decision but limited understanding of the importance of changes - Stakeholders are aware of organisation strategy and policy - Stakeholder have limit understanding about organisation strategy and policy 	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholders can see benefits for individuals for complying with and supporting organisational changes - Stakeholders are aware of organisation strategy and policy - Stakeholders understand on the organisation level 	<ul style="list-style-type: none"> - Stakeholders understand their roles and what they can do to support the success of changes - Stakeholders are aware of organisation strategy and policy - Stakeholder complying with the policy
5.2 Internal communication plan	<ul style="list-style-type: none"> - Internal communication is unpredictable (adhoc) - mostly in person 	<ul style="list-style-type: none"> - Internal communication process is informally set, but without clearly defined plan (have formal meeting, but no defined communication plan) 	<ul style="list-style-type: none"> - Internal communication plan is developed, but without stated timeline (have communication plan, but not include all elements) 	<ul style="list-style-type: none"> - Detailed internal communication plan is well developed with all elements for execution
5.3 External communication plan	<ul style="list-style-type: none"> - External communication plan is inconsistent - There is no proper communication channel 	<ul style="list-style-type: none"> - External communication plan is well defined, but the process is informally - Official communication channel is established but the there is no monitoring process/ responsible function 	<ul style="list-style-type: none"> - External communication process is well developed and stated timeline - Responsible function keeps monitoring the official communication channel but there is no target or/and KPI setting for engagement rate in each channel 	<ul style="list-style-type: none"> - Detailed external communication process is well developed with all elements for execution - All official communication channels are set target and/ or KPI for monitoring

เอกสารอ้างอิง

ข้อมูลสาธารณะองค์กร

- แผนแม่บท กสศ. พ.ศ. 2561-2566
- แผนกลยุทธ์ กสศ. พ.ศ. 2565-2567
- รายงานประจำปี 2561 กสศ.
- รายงานประจำปี 2562 กสศ.
- รายงานประจำปี 2563 กสศ.
- รายงานประจำปี 2564 กสศ.
- แผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
- รายงานผลการปฏิบัติงานและการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และ พ.ศ. 2564
- แผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี 2564 และ 2565
- แผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายเงินรวมทุกแหล่งเงินประจำปีงบประมาณ 2564
- รายงานการกำกับติดตามแผนการดำเนินงานและแผนการใช้จ่ายเงิน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ของ กสศ.
- ประกาศคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา เรื่อง นโยบายธรรมาภิบาล (Governance Policy)
- ประกาศเรื่องนโยบายกำกับดูแลการปฏิบัติงาน (Compliance Policy)
- การประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปี
- แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต
- การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน (ITA)
- ประกาศเรื่องกฎบัตรคณะกรรมการบริหารกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา
- โครงสร้างขององค์กร
- ระเบียบ กสศ. ว่าด้วยการแบ่งส่วนงานหน้าที่และความรับผิดชอบของสำนักงานกองทุนเพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา พ.ศ. 2563
- คู่มือปฏิบัติงาน เช่น คู่มือการปฏิบัติงานฝ่ายทรัพยากรบุคคล คู่มือการปฏิบัติงานสำนักสื่อสารสาธารณะและระดมความร่วมมือ และคู่มือการปฏิบัติงานศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
- คู่มือผู้รับบริการ/ภาคร่วมดำเนินงาน
- รายงานผลการสำรวจความพึงพอใจการให้บริการ ปีงบประมาณ 2564
- รายงานผลการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลประจำปี 2564
- ช่องทาง Social Network ต่าง ๆ ของ กสศ. เช่น Youtube, Facebook

ข้อมูลรายละเอียดแต่ละโครงการ

- ข้อมูลโครงการจัดการศึกษาเชิงพื้นที่เพื่อความเสมอภาคทางการศึกษา
- ข้อมูลโครงการจัดสรรเงินอุดหนุนนักเรียนยากจนพิเศษแบบมีเงื่อนไข
- ข้อมูลโครงการทุนนวัตกรรมสายอาชีพชั้นสูง
- ข้อมูลโครงการพัฒนาครูและโรงเรียนเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
- ข้อมูลโครงการทุนพัฒนาเต็มศักยภาพสายอาชีพ
- ข้อมูลโครงการสร้างโอกาสทางการศึกษาสำหรับนักเรียนในพื้นที่ห่างไกล เป็นครูรุ่นใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนของชุมชน (ครูรัก(ษ์)ถิ่น)
- ข้อมูลโครงการสนับสนุนการพัฒนาครูและเด็กนอกระบบการศึกษา
- ข้อมูลโครงการพัฒนาทักษะแรงงานที่ขาดแคลนทุนทรัพย์และด้อยโอกาสที่ใช้ชุมชนเป็นฐาน
- ข้อมูลโครงการวิจัยและนวัตกรรมด้านการศึกษา

เอกสารเพิ่มเติม

- ตัวชี้วัดและผลการดำเนินงานของ กสศ. ในแต่ละโครงการ
- รายละเอียดกระบวนการจ่ายเงินในโครงการต่าง ๆ
- ปฏิทินการดำเนินงานของ กสศ.
- โครงสร้างคณะทำงานบริหาร และ คณะทำงานภายในแต่ละโครงการของ กสศ.
- กระบวนการทำงานของ กสศ. ในแต่ละโครงการ

ประมวลข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากการรวบรวมข้อมูลการสัมภาษณ์ การลงพื้นที่ และการสำรวจต่าง ๆ สามารถสรุปผลข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้ง 4 กลุ่มหลักได้ ดังนี้

- **กลุ่มนโยบาย** คณะกรรมการบริหาร กสศ. คณะอนุกรรมการ/คณะทำงาน และคณะกรรมการตรวจสอบภายใน มีข้อคิดเห็นสำคัญ ได้แก่ (1) ควรเน้นบทบาทของ กสศ. ในการเป็นต้นแบบ และตัวเร่ง (Prototype and Catalyst) โดยในปัจจุบัน กสศ. ได้ริเริ่มโครงการขึ้นมาเพื่อให้หน่วยงานหลักเข้าไปดำเนินการต่อ ซึ่งในระยะยาว กสศ. จะไม่ได้เป็นผู้ดำเนินการหลัก แต่ต้องมีแผนในการส่งต่อโครงการ (2) แนวนโยบายหลักของ กสศ. สอดคล้องกับ พ.ร.บ. กสศ. และรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 โดยเป็นการกำหนดจากภายในองค์กร ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงความอิสระในการดำเนินงาน (3) ในอนาคตเมื่อระบบการศึกษาปรับตัวได้ดีแล้ว กสศ. อาจปรับตัวเป็นองค์กรเน้นด้านการวิจัย และเสนอนโยบาย (4) กสศ. ดำเนินงานโดยร่วมมือกับภาคีต่าง ๆ เป็นหลัก ได้แก่ ครู สถานศึกษา ชุมชน หน่วยงานภาครัฐ ในการดำเนินโครงการ การสรรหานักเรียนทุน การรวบรวมและนำเข้าข้อมูลของนักเรียน การพัฒนาหลักสูตรการเรียนการสอน โดยแต่ละโครงการจะพิจารณาถึงห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และหน้าที่ในโครงการของ กสศ. (5) การบริหารงานมีปัญหาเรื่องความไม่แน่นอนของงบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐ (6) ในการกำหนดโครงการ กสศ. ได้นำข้อเสนอจากสังคมและประชาชน มากำหนดนโยบายที่ตอบโจทย์สถานการณ์ในสังคม (7) สำนักงาน กสศ. อยู่ระหว่างการจัดระบบรวมศูนย์งานเทคโนโลยี งานวิจัย และการสื่อสารของแต่ละโครงการ (8) ควรเน้นการสร้างการรับรู้ (Awareness) ถึงปัญหาในด้านการศึกษาและความเหลื่อมล้ำ และกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้ปัญหาได้รับการแก้ไข โดยนำเสนอว่าเป็นโจทย์ที่แก้ไขได้ และพยายามทำให้เห็นเป็นตัวอย่าง และใช้ข้อมูลเป็นตัวนำร่อง (9) กสศ. ควรเป็นองค์กรเป็นกลางทางการเมือง เพื่อให้การผลักดันนโยบายและการขอประมาณ ไม่มีข้อจำกัด (10) กสศ. ได้รางวัลด้านการสื่อสารและนวัตกรรมในการผลิตเครื่องมือเพื่อวัดความเครียดของเด็ก (11) ข้อมูลผลวิจัยจาก กสศ. สามารถส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงนโยบายของระดับท้องถิ่นได้

ข้อเสนอแนะ (1) การบริหารองค์กรจะต้องดูปัจจัยด้านอื่นนอกเหนือจากด้านการศึกษาด้วย เช่น ด้านสุขภาพ อาหารกลางวัน (2) การดำเนินโครงการต้องติดตามแก้ไขปัญหาในช่วงวิกฤตต่าง ๆ และลงพื้นที่เพื่อดูผลการดำเนินการจริง (3) ควรออกแบบกระบวนการทำงานร่วมและการรับบริการสนับสนุนจากภาคเอกชนเพิ่มมากขึ้น (4) ควรมีระบบช่วยเหลือเด็กยากจนที่ต้องการศึกษาต่อ และเป็นช่องทางในการเข้าถึงเพื่อขอรับการสนับสนุนทางการเงิน และ (5) ควรเพิ่มการสื่อสารแก่ผู้ได้รับผลประโยชน์ เช่น เด็กที่ได้รับทุน

- **กลุ่มผู้บริหาร กสศ.** รวมถึงที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่ร่วมทำงานกับสำนักงานหรือกลั่นกรองโครงการ มีข้อคิดเห็นสำคัญ ได้แก่ (1) ผลลัพธ์ที่ทำได้ในช่วงสามปีที่หนึ่งประสบความสำเร็จในด้านการเป็นโครงการตัวอย่าง แต่อาจยังไม่ตอบโจทย์ในด้านการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา ควรเน้นสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นกลางทางการเมือง เพื่อให้ กสศ. เป็นแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์และให้ข้อเสนอแนะ

ด้านความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา (2) ควรเน้นกลยุทธ์ในการส่งต่อโครงการให้แก่หน่วยงานภาครัฐ โดย กสศ. มีบทบาทในการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมการศึกษา ในปัจจุบันแผนในการส่งต่อโครงการให้ผู้จะดำเนินงานต่อไป ยังไม่ชัดเจน บางโครงการยังอยู่ระหว่างการจัดทำแผนการส่งต่อโครงการและกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก ในการดำเนินงาน (3) อัตรากำลังคนและงบประมาณที่ได้รับยังไม่ถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ รวมทั้งจำนวนพนักงานใน ปัจจุบันค่อนข้างต่ำเมื่อเทียบกับกรอบอัตรากำลัง (ประมาณร้อยละ 55) ซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำเนินโครงการ โดยโครงการขนาดเล็กบางโครงการมีอัตราการใช้ทรัพยากรบุคคล (Man-day) มากกว่าโครงการขนาดใหญ่ (4) การเบิกจ่ายงบประมาณที่ต้องดำเนินการตามระบบราชการยังไม่สอดคล้องกับระยะเวลาการทำงานตามปี การศึกษา (5) ข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ขาดความเชื่อมโยงกัน ซึ่งจะต้องส่งเสริมให้เกิดการบูรณาการ (6) การนำเทคโนโลยีมาใช้อย่างเด่นชัดในการคัดกรองผู้รับประโยชน์ในโครงการจัดสรรเงินอุดหนุน แบบมีเงื่อนไข (7) มีการร่วมมือกับหน่วยงานระดับโลก เช่น องค์การเพื่อการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่ง สหประชาชาติ (UNESCO) เพื่อสำรวจเกี่ยวกับเด็กนอกระบบ และ (8) ควรเน้นร่วมมือและให้ภาคีเป็นผู้ดำเนิน โครงการ ทั้งนี้ ยังขาดการถ่ายทอดองค์ความรู้กลับมาใน กสศ. และยังไม่มีการบริหารจัดการข้อมูล (Knowledge Management) ในองค์กร

ข้อเสนอแนะ (1) ในระยะยาว กสศ. ควรเน้นแผนการส่งต่อโครงการให้แก่หน่วยงานหลัก และปรับเปลี่ยน บทบาทของ กสศ. ให้เป็นหน่วยงานวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาเพิ่มขึ้น (2) กสศ. และคณะกรรมการ จะต้องมีความเป็นอิสระและเป็นกลางทางการเมือง และ (3) การสื่อสารถึงบทบาทของ กสศ. ให้เห็นว่าไม่มีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น เช่น กองทุนเงินให้กู้ยืมเพื่อการศึกษา (กยศ.)

● **กลุ่มภาคีร่วมดำเนินงาน** ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม มี**ข้อคิดเห็นสำคัญ** ได้แก่ (1) การสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายเกี่ยวกับการดำเนินงานของ กสศ. เกี่ยวกับขั้นตอน กระบวนการ และการสมัครเข้าร่วมโครงการต่าง ๆ หรือการประสานกับหน่วยงานอื่น ยังขาดแผนงานในการดำเนินการร่วมกันที่ชัดเจน เนื่องจากในแต่ละพื้นที่อาจมีการดำเนินการแตกต่างกัน (2) การดำเนินงานในบางกรณีมีความล่าช้า คลาดเคลื่อนในหลายขั้นตอน ซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนที่มีมากและการขาดความเข้าใจ รวมทั้งคู่มือและแบบฟอร์มบางส่วนเข้าใจได้ยาก และไม่กระชับ สำหรับผู้ปฏิบัติงานจริง (3) ผู้ปฏิบัติงานไม่เพียงพอ ขาดคุณสมบัติ ทักษะ และการอบรมที่จำเป็น เช่น จิตวิทยาเด็ก การวางแผนดูแล (4) เกณฑ์การคัดกรองนักศึกษาบางข้อยังขาดความเหมาะสม เช่น เกณฑ์รายได้ขั้นต่ำ และเกณฑ์เกรดเฉลี่ยขั้นต่ำ (5) สถานศึกษาขาดแคลนอุปกรณ์ด้านการเรียน เช่น คอมพิวเตอร์สำหรับการเรียนรูปแบบออนไลน์ (6) มีการตระหนักถึงการเชื่อมโยงความช่วยเหลือในแต่ละช่วงอายุของเด็ก แต่ยังไม่มีความเห็นแนวทางดำเนินการ (7) ระบบทุนเสมอภาคขาดการเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลระหว่างเทอม ระบบภายนอก และไม่มีการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างภาคเรียนในกรณีที่มีการยกยอดเงินจัดสรรของสถานศึกษาไปยังภาคเรียนถัดไป รวมถึงขาดการเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลอื่น เช่น ระบบจัดเก็บข้อมูลนักเรียนรายบุคคล (DMC) (8) หลายโรงเรียนพบปัญหาที่เขตพื้นที่ไม่ได้รับรู้ถึง การดำเนินงานของโรงเรียน และไม่ได้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการมาช่วยดูแลโรงเรียนอย่างใกล้ชิด

ข้อเสนอแนะ (1) ควรจัดทำแผนปฏิทินการดำเนินงานส่วนกลางให้มีความละเอียด (2) ควรชี้แจงและสื่อสารบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรหลัก (3) อาจพิจารณาทบทวนเกณฑ์การคัดเลือกให้เหมาะสมกับบริบทแต่ละพื้นที่ และ (4) ควรปรับกระบวนการเพื่อลดกิจกรรมที่สูญเปล่า ลดความผิดพลาด และติดตามการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยปรับคู่มือปฏิบัติงาน แบบฟอร์มเอกสาร ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งควรจัดให้มีการรวบรวมแหล่งความรู้

- **กลุ่มผู้รับผลประโยชน์** ได้แก่ เด็กและเยาวชน นักเรียน ครู ผู้ปกครอง โรงเรียน สถานศึกษา ผู้รับทุนของ กสศ. มี **ข้อคิดเห็นสำคัญ** ได้แก่ (1) เงินทุนสามารถช่วยเหลือในด้านค่าใช้จ่ายของครอบครัว และค่าอุปกรณ์การเรียน และกลุ่มเป้าหมายมีรายได้ในช่วงฝึกงาน ทำให้บางรายสามารถเก็บเงินเพื่อศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีได้ (2) ครอบครัวของกลุ่มเป้าหมายบางรายมีปัญหาไม่มีงานทำ ขาดรายได้ บางครั้งเด็กจึงต้องไปขอรับจ้างเพื่อหาเงิน (3) กลุ่มเป้าหมายได้เข้าไปฝึกงานร่วมกับบริษัทเอกชน และได้เข้าทำงานต่อหลังจากศึกษาจบ และ (4) นักเรียนทุนนวัตกรรมสายอาชีพชั้นสูงรุ่นที่ 1 มีงานทำประมาณร้อยละ 40 ศึกษาต่อประมาณร้อยละ 30 อยู่ระหว่างการหางาน บวช หรือเกณฑ์ทหารประมาณร้อยละ 30

ข้อเสนอแนะ ควรสนับสนุนทุนการศึกษาแก่กลุ่มเป้าหมายให้เรียนต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้น และควรมีผู้ประสานหลักในแต่ละโครงการที่ชัดเจน

