การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โดย

นายธีระพล เพ็งจันทร์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2552

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

โดย
นายธีระพล เพ็งจันทร์

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2552
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE EFFICIENT PUBLIC SECTOR MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES

By

Teerapol Pengchan

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree

DOCTOR OF PHILOSOPHY

Department of Educational Administration

Graduate School

SILPAKORN UNIVERSITY

2009

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” เสนอโดย นายธีระพล เพ็งจันทร์ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

…….....

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... พ.ศ. .....

อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์

คณะกรรมการตรวจสอบดุษฎีนิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย ชินะตังกูร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ดร. สุวิทย์ มูลคำ)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

48252957 : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คำสำคัญ : การบริหารจัดการภาครัฐ/ ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ธีระพล เพ็งจันทร์ : การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ : ผศ.ว่าที่ พ.ต. ดร.นพดล เจนอักษร และ ผศ. ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์. 422 หน้า.

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) แนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 20 แห่ง ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามให้ข้อมูล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละ 25 คน รวมทั้งสิ้น 500 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่, ค่าร้อยละ , ค่าเฉลี่ย, ส่วนเบี่ยงแบนมาตรฐาน, การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1.ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1) ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) ด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 3) ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ 4) ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง 6) ด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) ด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 8) ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 9) ด้านคุณภาพวิชาการ 10) ด้านการพัฒนาบุคลากร 11) ด้านลักษณะสำคัญขององค์กร 12) ด้านระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง 13) ด้านประสิทธิผลตามตัวชี้วัด

2. แนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ พบว่า ปัจจัยที่ค้นพบในการวิจัย มีความถูกต้อง, เป็นไปได้ และใช้ประโยชน์ได้จริง

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ปีการศึกษา 2552
ลายมือชื่อนักศึกษา.....
ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. ..... 2. .....

48252957 : MAJOR : EDUCATIONAL ADMINISTRATION
KEY WORD : COMPONENTS OF THE EFFICIENT PUBLIC SECTOR MANAGEMENT/ EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES
TEERAPOL PENGCHAN : THE EFFICIENT PUBLIC SECTOR MANAGEMENT OF EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES. DISSERTATION ADVISORS : ASST.PROF.MAJ. NOPADOL CHENAKSARA,RTAR,Ph.D., ASST.PROF.PRASERT INTARAK,Ed.D. 422 pp.

The purposes of this research were to determine : 1) factors of the efficient public sector management of educational service area offices, and 2) The approach in the efficient public sector management of educational service area offices. The samples were the 500 officer in the educational service area offices. The research instruments were the questionnaire. The statistical indexes used to analyze the data were percentage, mean, standard deviation, factor analysis, and content analysis.

1. The factors of the efficient public sector management of educational service area offices of 1) change management, 2) strategy changes , 3) efficiency plan by government, 4) leadership change, 5) risk management, 6) focus on service recipients and stakeholders, 7) focus on human resource, 8) effectives plan by government , 9) academic quality , 10) development personnel, 11) characteristics of organization, 12) support system change, and 13) efficiency as a indicator.

2. The application of the factors from the efficient public sector management of educational service area offices which was found appropriate, accurate, realizable and in conformity with the research has been proven by expertise.

Department of Educational Administration Graduate School, Silpakorn University Academic Year 2009
Student's signature.....
Dissertation Advisors' signature 1. ..... 2.....

กิตติกรรมประกาศ

ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ กรรมการที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ ดร.สุวิทย์ มูลคำ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตังกูร ประธานสอบดุษฎีนิพนธ์ ที่ให้คำแนะนำ ปรึกษาสนับสนุน และแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำวิจัย ผู้วิจับจึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิ ทุกท่านที่ให้ความกรุณาในการให้สัมภาษณ์และตรวจสอบเครื่องมือวิจัย รวมทั้งบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการเก็บข้อมูลและผู้เชี่ยวชาญจากเขตพื้นที่การศึกษาที่กรุณาตรวจสอบและเสนอแนะ แนวทางของการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบคุณพี่ น้อง นักศึกษาปริญญาเอกภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่เป็นแรงใจเสมอมา และขอขอบคุณกัลยาณมิตรทั้งหมดทั้งมวลที่ร่วมสนับสนุนการวิจัยในครั้งนี้ และขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดาเป็นอย่างสูงที่เป็นแรงผลักดันให้กับผู้วิจัยตลอดมา จนทำให้ดุษฎีนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จ เสร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ฎ
สารบัญแผนภูมิ ..... ฑ
บทที่
1 บทนำ 1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 2
ปัญหาของการวิจัย 5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย 7
ข้อคำถามของการวิจัย 8
สมมติฐานของการวิจัย 8
กรอบแนวคิดของการวิจัย 8
เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 8
แนวคิด Balanced Scorecard 9
แนวคิดการบริหารความเสี่ยง 11
แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) 14
นิยามศัพท์เฉพาะ 18
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 19
การบริหารจัดการภาครัฐ 20
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ 20
แนวคิดเกี่ยวกับภาครัฐ 20
ความแตกต่างระหว่างภาครัฐ (public sector) กับภาคเอกชน (private sector) 21
ที่มาของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ 22
การเกิดขึ้นของการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ (new public management หรือ NPM) 31

บทที่ หน้า

ตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ หรือ โปรแกรมการบริหารจัดการ (the managerial programme) 33
ความเป็นมา และแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 38
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในต่างประเทศ : กรณีศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา 38
การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในประเทศไทย 41
เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (public sector management quality award: PMQA) 46
แนวคิด Balanced Scorecard 54
ความเป็นมาของ Balanced Scorecard (BSC) 54
วิวัฒนาการของ Balanced Scorecard (BSC) 55
ความหมายและขอบข่ายของ Balanced Scorecard (BSC) 57
กรอบงานของ Balanced Scorecard (BSC) 58
แนวการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) ตามกรอบงาน (framework) 4 มุมมอง 60
การเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard (BSC) 64
แนวคิดการบริหารความเสี่ยง 67
ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง 67
แนวคิดการบริหารความเสี่ยง 69
ประเภทของความเสี่ยง 72
กระบวนการการบริหารความเสี่ยง (risk management process) 74
วิธีการในการบริหารความเสี่ยง 81
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง 83
ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา 84
การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปี 2549 - 2551 86
แนวคิด การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) 87
สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง 87
ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง 88

บทที่ หน้า

ประเภทของการเปลี่ยนแปลง 89
การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน 90
การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในองค์กร 91
ความหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน 92
แนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน 93
ระดับของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร 96
วัฏจักรการเปลี่ยนแปลง 97
กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในองค์กร 98
กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลง 106
การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง 112
แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง 115
ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 118
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ 118
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์การ 122
ความเป็นมา หลักการแนวคิด และระบบการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา 126
ประวัติความเป็นมาของเขตพื้นที่การศึกษาในต่างประเทศ 126
ประวัติและความเป็นมาของการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศไทย 145
สรุป 163
3 การดำเนินการวิจัย 164
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 164
ระเบียบวิธีวิจัย 166
แผนแบบการวิจัย 166
ประชากร 166
กลุ่มตัวอย่าง 167
ตัวแปรที่ศึกษา 169
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 170

บทที่ หน้า

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ 171
การเก็บรวบรวมข้อมูล 172
การวิเคราะห์ข้อมูล 172
สถิติที่ใช้ในการวิจัย 172
สรุป 174
4 การวิเคราะห์ข้อมูล 175
ตอนที่ 1 ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลจากผลการสอบถาม ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ 176
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม 294
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ตรวจสอบและการหาแนวทางที่เหมาะสมโดยวิธีการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 322
5 ผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 335
สรุปผลการวิจัย 336
อภิปรายผลการวิจัย 341
ข้อเสนอแนะการวิจัย 354
ข้อเสนอแนะทั่วไป 354
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป 355
บรรณานุกรม 356
ภาคผนวก 375
ภาคผนวก ก เอกสารขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย 376
ภาคผนวก ข รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย 378
ภาคผนวก ค เอกสารขอทดลองเครื่องมือวิจัย 380
ภาคผนวก ง ผลการทดลองเครื่องมือ (try out) 383
ภาคผนวก จ เอกสารขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล 385
ภาคผนวก ฉ รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย 387
ภาคผนวก ช เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 389
ภาคผนวก ซ เอกสารขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม 403

หน้า

ภาคผนวก ฌ แบบแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และเอกสาร ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา..... 407

ประวัติผู้วิจัย..... 422

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่าง ๆ	39
2	การกำหนดการวัดโดยทั่วไปโดยหลักการ Balanced Scorecard (BSC)	55
3	กรอบการประเมินโดยหลักการ Balanced Scorecard (BSC)	63
4	การเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบมีเหตุผล	109
5	การเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบการให้คุณค่าและการให้การศึกษาใหม่	110
6	การเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบพลังอำนาจบังคับ	111
7	แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	167
8	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสาร	177
9	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากการสัมภาษณ์และสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	279
10	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์และสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ	288
11	จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	295
12	ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	296
13	ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ของปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	307
14	องค์ประกอบที่ 1 (Factor 1) “การบริหารการเปลี่ยนแปลง”	308
15	องค์ประกอบที่ 2 (Factor 2) “กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง”	310
16	องค์ประกอบที่ 3 (Factor 3) “ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ”	311
17	องค์ประกอบที่ 4 (Factor 4) “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”	313
18	องค์ประกอบที่ 5 (Factor 5) “การบริหารจัดการความเสี่ยง”	314
19	องค์ประกอบที่ 6 (Factor 6)“การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”	315

ตารางที่ หน้า

20 องค์ประกอบที่ 7 (Factor 7) “การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล” 316
21 องค์ประกอบที่ 8 (Factor 8) “ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ” 317
22 องค์ประกอบที่ 9 (Factor 9) “คุณภาพวิชาการ” 318
23 องค์ประกอบที่ 10 (Factor 10) “การพัฒนาบุคลากร” 318
24 องค์ประกอบที่ 11 (Factor 11) “ลักษณะสำคัญขององค์กร” 319
25 องค์ประกอบที่ 12 (Factor 12) “ระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง” 320
26 องค์ประกอบที่ 13 (Factor 13) “ประสิทธิผลตามตัวชี้วัด” 320
27 แสดงจำนวน ค่าร้อยละ ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ 323

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบความคิดในการวิจัย (Conceptual Fame work)	16
2	เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	49
3	วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม	97
4	วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบสั่ง	98
5	กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนของสเตียร์ส (Steers)	104
6	ผังการบริหารของเขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็ก	132
7	ผังการบริหารของเขตพื้นที่การศึกษาขนาดกลาง	134
8	แสดงขั้นตอนการวิจัย	165
9	สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง	322

บทที่ 1

บทนำ

คลื่นการอภิวัตน์โลก ในปัจจุบันเป็นกระบวนการที่แปลกใหม่ที่ไม่เคยปรากฏในโลกมาก่อน กล่าวคือ มีทั้งส่วนที่เป็นปัจจัยด้านภูมิศาสตร์ สังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี วัฒนธรรม และเชื้อชาติ ซึ่งมีการประสมประสานกันได้หลายรูปแบบ จนนำไปสู่สถานการณ์ที่คาดไม่ถึง มนุษยชาติจึงเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงและท้าทายต่อศักยภาพ การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วจนเป็นผลให้องค์การที่เคยมั่งคั่งเฟื่องฟูในอดีต ไม่สามารถอยู่รอดได้ท่ามกลางการผันผวนและแข่งขันกันอย่างรุนแรงในศตวรรษที่ 21 นี้[1]ดังนั้นประเทศที่พัฒนาแล้วจึงมีการนำระบบมาตรฐานการบริหารจัดการมาใช้ในภาครัฐและเอกชน เพื่อให้มีการปรับปรุงกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่องและเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการจัดทำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Malcolm Baldrige Quality Award (MBNQA)) และได้เป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ นำไปประยุกต์ใช้มากกว่า 70 ประเทศ เช่น ออสเตรเลีย สหภาพยุโรป สิงคโปร์ และญี่ปุ่น เป็นต้น

ในประเทศไทยการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นเป้าหมายสำคัญในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2548-2551) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (high performance)[2] สอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 28 มิถุนายน 2548 ได้เห็นชอบให้นำการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาใช้ ตามข้อเสนอของสำนักงาน ก.พ.ร. เพื่อเป็นเครื่องมือผลักดันให้การพัฒนาระบบราชการมีประสิทธิภาพและยั่งยืน นำไปสู่ การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ได้กำหนดตัวชี้วัด “ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ” เป็นตัวชี้วัดทางเลือกหนึ่งในมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยกำหนดเป็น

---

[1] Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization (New York: McGraw-Hill 1996), 164.

[2]สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 19 ธันวาคม พ.ศ. 2549. เข้าถึงได้จาก www.opdc.go.th

ตัวชี้วัดที่ 18 ในระดับกรม ตัวชี้วัดที่ 14 ในระดับจังหวัด และตัวชี้วัดที่ 17 ในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาและองค์กรทางการศึกษาต่าง ๆ[3]

ดังนั้น เพื่อให้ส่วนราชการที่เลือกดำเนินการตามตัวชี้วัด "ระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ" ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ได้มีแนวทางในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จในแต่ละระดับขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้ ส่วนราชการสามารถนำแนวทางในการดำเนินการตามตัวชี้วัดไปประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของส่วนราชการอย่างเต็มรูปแบบ โดยเฉพาะการบริหารจัดการศึกษาตามแนวการปฏิรูปการศึกษา ที่เน้นการกระจายอำนาจการบริหารให้กับส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเขตพื้นที่การศึกษา อันเป็นไปเพื่อการบริหารจัดการศึกษาให้มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพในการดำเนินการต่อไป

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐบาลไทยได้ออกพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 โดยมีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 3 ตุลาคม 2545 เป็นต้นมา โดยกำหนดบทบาท ภารกิจและโครงสร้างของส่วนราชการใหม่ทั้งระบบ เพื่อให้สามารถพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและบริการให้กับประชาชนและสอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของโลกาภิวัตน์[4] ในส่วนของกระทรวงศึกษาธิการ ได้ดำเนินการปฏิรูประบบการศึกษาและปรับปรุงระบบราชการของกระทรวงเพื่อสนองต่อพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ.2545) และพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ.2545 โดยได้ตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 7 กรกฎาคม 2546 [5]โดยได้ดำเนินการปรับโครงสร้างจากเดิม 15 ส่วนราชการ เป็น 5 สำนักงาน กับ 1 สำนัก ได้แก่ สำนักงานรัฐมนตรี สำนักงานปลัดกระทรวง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

---

[3]มิติคณะรัฐมนตรี [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 19 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก www.thaigov.go.th

[4] รุ้งตะวัน ประศาสน์ครุการ, "ปัญหาการปฏิรูประบบราชการกระทรวงศึกษาธิการ: ศึกษากรณี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา รัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราคำแหง, 2546), 4.

[5] กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ (กรุงเทพ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546), 4.

และสำนักเลขาธิการสภาการศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ต้องดำเนินการตามโครงสร้างและระบบบริหารจัดการศึกษา จัดทำกรอบ อัตรากำลัง จัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการโอนทรัพย์สิน จัดทำหลักสูตรฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ประชาสัมพันธ์การเข้าสู่กระทรวงใหม่ ให้สอดคล้องกับการปฏิรูปราชการและการปฏิรูปการศึกษา[6]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจเกี่ยวกับการจัดและส่งเสริมการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีการแบ่งส่วนราชการภายในเป็น 10 สำนัก และ 1 หน่วย 1 กลุ่มงาน โดยแต่ละสำนักต่างมีหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 สำหรับการบริหารราชการในส่วนภูมิภาค ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 กำหนดให้มีการบริหารจัดการศึกษาโดยยึดเขตพื้นที่การศึกษา มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) และสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน[7]

การจัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษาตาม พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 (ม.34) กำหนดไว้ดังนี้[8] (1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (2) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือหน่วยราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น และในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจหน้าที่ ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา (ม.36)[9] โดยคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ทั้งนี้ให้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการการเขตพื้นที่การศึกษา (ม.36 วรรค 3 และ 4) ทั้งนี้เพื่อการทำหน้าที่ในการดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามมาตรา 36 จึงกำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (ม.37) 1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษาและพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

---

[6] คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, โครงสร้างส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐ [ออรไลน์], เข้าถึงเมื่อ 27 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก www.opdc.co.th

[7] สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, รายงานผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2548), 1-2.

[8] เล่มเดียวกัน, 20.

[9] เล่มเดียวกัน, 21.

2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ร่วมกับสถานศึกษา 3) รับผิดชอบในการแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขตพื้นที่และได้แก้ไขเพิ่มเติมเพื่อให้มีการจัดระบบบริหารการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นไปอย่างมีเอกภาพ ทำให้มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงานต่างๆ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ศธ.โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา จึงปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาที่กำหนดไว้เดิม โดย รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ลงนามในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 8 กุมภาพันธ์2550 เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ.2550 ในจังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส เพิ่มจังหวัดละ 1 เขต ทำให้ปัจจุบันมีเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศเพิ่มจากเดิม 175 เขต เป็น 178 เขตพื้นที่การศึกษา[10] ต่อมาที่ประชุมสภาการศึกษา ได้มีมติเห็นชอบให้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม จำนวน 7 เขต ใน 7จังหวัด ได้แก่ ปราจีนบุรี อุทัยธานี เลย มหาสารคาม กาญจนบุรี เชียงใหม่ และพัทลุง รัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธานการประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่1/2551 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2551 และอนุมัติให้มีการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม จากเดิม 178 เขต เป็น 185 เขต[11] และโดยมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 32,489 แห่ง[12]

ในเบื้องต้นกระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการแบ่งโครงสร้างการทำงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 7 กลุ่มงาน ดังนี้ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการ

---

[10] ประกาศกระทรวง, ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมใน ๓ จังหวัดภาคใต้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 17 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.iadth.com /index.php?p=news&area=1&newsid=26

[11] กระทรวงศึกษาธิการ, เพิ่มเป็น 185 เขตพื้นที่การศึกษา [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 17 มกราคม พ.ศ 2551. เข้าถึงได้จาก http://area.obec.go.th/mukdahan1/web/view.php?article_id=1949

[12] สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, รายงานผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2548) ,1-2.

จัดการศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา 7) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษาเอกชน และหน่วยตรวจสอบภายใน[13]

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นสำนักงานที่จัดตั้งขึ้นโดยเจตนากระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปให้หน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาโดยตรง และเน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน ท้องถิ่นในรูปแบบคณะกรรมการ จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างองค์การที่เน้นการให้ส่วนต่าง ๆ ของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน โครงสร้างการบริหารและเป็นการมอบอำนาจจากส่วนกลางให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่อันเป็นการลดขั้นตอนการทำงานให้มีสายบังคับบัญชาที่สั้นลงเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีจากส่วนกลางและสังคม เน้นการให้บริการ ที่เหมาะสมกับสภาพของแต่ละท้องถิ่นเป็นสำคัญ และใช้การประเมินคุณภาพเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ

จากการปฏิรูประบบการศึกษา ดังกล่าว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารงานของกระทรวงศึกษาธิการ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับกระทรวง มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมและกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับและทุกประเภท กำหนดนโยบายแผนและมาตรฐานการศึกษา การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผล มี 5 ส่วนราชการ ได้แก่ 1) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ 2) สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา 3) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4) สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 5) สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ส่วนระดับพื้นที่ มีผลให้มีการหลอมรวมสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ และจัดตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และเหมาะสมกับสภาพของแต่ละท้องที่ และเป็นกลไกที่สำคัญในการผลักดันการปฏิรูปการศึกษาและปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาคราชการต่อไป

ปัญหาของการวิจัย

การบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาโดยตรง และเน้นการมีส่วนร่วมของประประชาชน ท้องถิ่นในรูปแบบคณะกรรมการ จึงเป็นการเปลี่ยนแปลงระบบโครงสร้างองค์การที่เน้นการให้ส่วนต่าง ๆ ของสังคม

---

[13] กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการปฏิบัติงาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (กรุงเทพ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546),1-2.

เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงาน โครงสร้างการบริหารและเป็นการมอบอำนาจจากส่วนกลางให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีอำนาจในการบริหารจัดการอย่างเต็มที่อันเป็นการลดขั้นตอนการทำงานให้มีสายบังคับบัญชาที่สั้นลงเพื่อประสิทธิภาพในการทำงาน ภายใต้การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีจากส่วนกลางและสังคม เน้นการให้บริการ ที่เหมาะสมกับสภาพของแต่ละท้องถิ่นเป็นสำคัญ และใช้การประเมินคุณภาพเป็นวัฒนธรรมองค์การที่เน้นประสิทธิภาพ ประสิทธิผลให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของประชาชน ผู้รับบริการ แต่การกระจายอำนาจไปยังส่วนต่าง ๆ กลับยังไม่เป็นไปตามเจตนารมณ์ของ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ อย่างที่ควรจะเป็น

การศึกษาอิสระ ถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู พบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับ “ปานกลาง” เรียงตามลำดับ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติและความรับผิดชอบ[14] ประเด็นที่บุคลากรมีความพึงพอใจน้อยคือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติและความรับผิดชอบเนื่องจากเหตุผลขาดความรู้ความเข้าใจต่อการดำเนินการตามกรอบการปรับปรุงการบริหารจัดการระบบราชการที่เกิดขึ้น

ทั้งนี้ จากการวิจัยของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา(สกศ.) และสำนักผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการพบว่า เขตพื้นที่การศึกษายังไม่สามารถปฏิบัติภารกิจตามที่กฎหมายกำหนดไว้ได้เต็มที่เนื่องจากปัญหาหลายประการเช่น ขาดความรู้ความเข้าใจการแบ่งบทบาทหน้าที่ระหว่างหน่วยงานส่วนกลาง เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษายังไม่ชัดเจน บุคลากรยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎระเบียบและแนวปฏิบัติ บวกกับความล่าช้า ของการออกกฎหมายที่เกี่ยวข้องทำให้การบริหารบุคคล และงบประมาณขาดแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้องและชัดเจน นอกจากนี้ยังพบว่าเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละแห่งประสบปัญหาในเรื่องการบรรจุบุคลากรให้สอดคล้องกับจำนวนงานในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา โดยส่วนใหญ่กระจุกตัวในเขตเมือง รวมถึงปัญหาเรื่องจำนวนเขตพื้นที่การศึกษาที่มีน้อยกว่าหน่วยงานตามโครงสร้างเดิมทำให้การประสานงาน ดูแล และช่วยเหลือสถานศึกษา ตลอดจนความใกล้ชิดกับชุมชนมีน้อยกว่าที่ผ่านมา[15]

จากการสรุป ผลการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยสำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

---

[14] หนูนิล ศรีสมบัติ, “ถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู” (รายงานการศึกษาอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น,2547) ,บทคัดย่อ.

[15] นันทิยา ตันศรีเจริญ, “6 ปี ปฏิรูปการศึกษายังควานหาความสำเร็จ,” สานปฏิรูป 89, กันยายน 2548, 19.

ขั้นพื้นฐาน ในปีงบประมาณ 2549 ของ 175 เขตพื้นที่การศึกษา พบว่า ปัญหาด้านการบริหารยังขาดการนำแนวคิดการพัฒนาระบบราชการไปใช้อย่างแท้จริง ด้านบุคลากรยังไม่มีความรู้ความเข้าใจในการดำเนินการตามกรอบประสิทธิภาพของการทำงาน ด้านงบประมาณคือ ขาดงบประมาณสนับสนุนในการดำเนินงาน ด้านวิชาการผู้ปฏิบัติงานไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ในประเด็นอื่น ๆ ที่แต่ละเขตพื้นที่การศึกษาเสนอมาคือ เกิดความซ้ำซ้อนของภาระหน้าที่นำมาสู่การเพิ่มงานให้กับเขตพื้นที่การศึกษา และปัญหาความไม่เข้าใจในการดำเนินงานตามกรอบภาระหน้าที่ใหม่ของเจ้าหน้าที่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา[16]

การจัดตั้ง สำนักเขตพื้นที่การศึกษา เป็นไปเพื่อการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปให้หน่วยงานที่มีหน้าที่บริหารและจัดการศึกษาโดยตรง แต่จากการศึกษาวิจัยและการสรุปการดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเห็นได้ว่า สำนักเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์การที่ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินการอันมีพื้นฐานมาจากการขาดความรู้ความเข้าในกรอบงานที่เน้นคุณภาพโดยรวม ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ[17] จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการให้ความสนใจและศึกษาวิจัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพราะสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนการปฏิรูปการศึกษาและเป็นแบบอย่างในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.เพื่อทราบปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2.เพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

---

[16] สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, รายงานผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 17 มกราคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://moeva.obec.go.th /eva49/report 41.php

[17] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ผลการประเมินการปฏิบัติราชการ สพฐ.ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการปีงบประมาณ พ.ศ.2548 ทั้ง 4 มิติ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 17 มกราคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://pdc.obec.go.th/

ข้อคำถามของการวิจัย

1.การบริหารจัดการภาครัฐ ที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบไปด้วยปัจจัยด้านใดบ้าง

2.การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีแนวทางในการดำเนินการอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

1.ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบไปด้วยหลายปัจจัย

2.แนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีหลายแนวทางตามลักษณะของงาน

กรอบแนวคิดของการวิจัย

เพื่อเป็นการพัฒนาเครื่องมือในการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยจึงได้สังเคราะห์ แนวคิดที่เป็นแนวทาง เครื่องมือทางการบริหารที่หน่วยงานภาครัฐได้นำมาใช้และรู้จักแพร่หลาย เพื่อให้หน่วยงานภาครับมีการปรับปรุงการทำงาน ยกระดับการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนของระบบ การยกระดับคุณภาพมาตรฐานของหน่วยงานภาครัฐ เพื่อเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เป็นการนำหลักเกณฑ์และแนวคิดตามรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) และรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศไทย Thailand Quality Award (TQA) มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระบบราชการไทย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 รวมทั้งการประเมินผลตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อให้มีความเหมาะสมตามบริบทของภาคราชการไทย ทั้งนี้เพื่อให้ส่วนราชการใช้ในการประเมินองค์กรด้วยตนเอง และเป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานภาครัฐให้อยู่ในระดับและเกณฑ์ที่สามารถรองรับได้ ตามเป้าหมายด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2548-2551) ซึ่งการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐแบ่งออกเป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อม

ในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ประกอบด้วย 2 หัวข้อได้แก่ ลักษณะองค์กร และความท้าทายต่อองค์กร 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ[18] ประกอบด้วย 7 หมวด คือ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ทั้งนี้ เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดสามารถอธิบายได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่เป็นกระบวนการและส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ส่วนที่เป็นกระบวนการ (หมวด 1-6) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิภาพของส่วนราชการ ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ (หมวด 7) เป็นเกณฑ์เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของส่วนราชการ ใน 4 มิติ ที่มีความสอดคล้องตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มิติด้านคุณภาพให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มิติด้านการพัฒนาองค์กร[19]

2. แนวคิด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) ผู้ริเริ่มคิดคือ ศาสตราจารย์โรเบิร์ท แคปแลน (Professor Robert Kaplan) อาจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด (Harvard) และ ดร.เดวิด นอร์ตัน (Dr. David Norton) ได้เริ่มคิดและพัฒนาตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา และบริษัทต่างๆ ในวงการธุรกิจได้ใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทได้ผลดี ซึ่งการใช้ Balanced Scorecard (BSC) เริ่มต้นด้วยคณะผู้บริหารขององค์กร จะต้องร่วมกันการดำเนินงานที่สำคัญ 2 งาน คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมิน (scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมินนั้น คณะผู้บริหารจะเริ่มต้นด้วยการสร้างวัตถุประสงค์ (objectives) และการวัด (measures) ทั้งสี่มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่[20]การจัดทำตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) นั้น จะดำเนินการโดยคณะผู้บริหารองค์กร ซึ่งการดำเนินการจะต้องเป็นไปโดยใช้มติเอกฉันท์ จะต้องยึดกรอบงานของ Balanced Scorecard (BSC) แปลงมาจาก

---

[18] คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม พ.ศ. 2550. เข้าถึงได้จาก http://oldweb.opdc.go.th/thai/E_Newsletter/June2006/e_news_pmqa.html,

[19] คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม พ.ศ. 2550. เข้าถึงได้จาก www.opdc.go.th

[20] พสุ เดชะรินทร์, Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 12-15.

การวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (An Organization's Vision and Strategy) กำหนดเป็นวัตถุประสงค์และการวัดจะสะท้อนให้เห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์กรประกอบด้วย 4 มุมมอง (perspectives) ได้แก่ การเงิน (financial) ลูกค้า (customer) กระบวนการภายใน (internal business process) และการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth) ซึ่งแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดตัวชี้วัดมีองค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (objectives) และการวัด (measures) เป้าหมาย (target) และการริเริ่ม และองค์ประกอบทั้งสี่มุมมองเหล่านี้จัดเป็นกรอบงานของ Balanced Scorecard (BSC) มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีความสมดุลกันสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร[21] การจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) ตามกรอบงาน (framework) ทั้งสี่มุมมอง มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้ กรอบการประเมิน (scorecard) ประกอบด้วย 4 มุมมอง คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลสถานการณ์ด้านการเงิน ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตเป็นหลัก จะไม่สะท้อนภาพที่ควรจะเกิดขึ้นในอนาคต (Vision) จึงไม่ได้เป็นสิ่งยืนยันว่าจะเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นในอนาคต 2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ขององค์กรความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลด้านผลผลิต (output)ขององค์กร 3) มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (internal and business perspective) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ข้อมูลนวัตกรรมที่ใช้ในหน่วยงาน จึงมักเป็นข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ (Process) การดำเนินงาน 4)มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective)จะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) ขององค์กรเป็นหลัก เช่น การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้งาน ระบบสาธารณูปโภค และความพึงพอใจของบุคลากร[22]

ผู้วิจัยได้สอบถาม และสังเคราะห์ การนำแนวคิดและทฤษฎี Balanced Scorecard (BSC) ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำมาปรับเพื่อความเหมาะสม กับการนำไปใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ปรากฏในเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1.ลักษณะสำคัญขององค์การ 2.เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ 1) ลักษณะสำคัญขององค์การ ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ ลักษณะองค์กร และความท้าทายต่อองค์การ 2) เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ได้แก่ เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2.1 ส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่ง ตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่มย่อย

---

[21] Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action (USA.:Harvard Business School Press, 1996), 24-25.

[22] Ibid., 47.

คือ ก) กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข) กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ ค) กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 2.2 ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ส่วนนี้เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ

3. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

ในการบริหารความเสี่ยงนั้นจะต้องมีการประเมินถึงโอกาสของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และ ในการบริหารความเสี่ยงจึงต้องมีการออกแบบ กระบวนการที่เหมาะสมก่อนที่จะดำเนินการจริง ซึ่งเรื่องของกระบวนการหรือขั้นตอนของความเสี่ยง (risk management process) โดยมีผู้ศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของวิลสัน(Wilson,J) ประกอบ ด้วย 4ขั้นตอนคือ 1) การค้นหาความเสี่ยง (risk identification) หมายถึง การค้นหาปัญหาต่างๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยงกับผู้ใช้บริการที่มีผลกระทบต่อทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม รวมทั้งด้านจิตวิญญาณ โดยการค้นหานั้นสามารถที่จะหาข้อมูลได้จากคำร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ดำเนินงาน การทำรายงานอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น การออกแบบสอบถาม การศึกษาจากเอกสารและตำราต่างๆ เป็นต้น 2) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ความถี่ ความรุนแรง และความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความถี่และรุนแรงมากน้อยเพียงใด 3) วิธีการจัดการความเสี่ยง (risk treatment) หมายถึง การหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่างๆ ที่นำมาใช้จัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร 4) การประเมินผล (risk evaluation) หมายถึง การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดอุบัติการณ์หรือความเสี่ยงได้หรือไม่ โดยศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดยังคงอยู่เพื่อปรับมาตรการการป้องกันหรือลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน[23]

สมชาย ไตรรัตนภิรมย์ ได้แบ่งขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน 1)การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (risk management planning) ประกอบด้วย การตัดสินใจว่าจะวางแผนการบริหารกิจกรรมโครงการอย่างไร โดยการทบทวนขอบเขตของโครงการ การวางแผนการบริหารโครงการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อมขององค์การและทรัพยากรองค์กร ซึ่งผู้ร่วมโครงการ

---

[23] J. Wilson, "Risk reviews and using risk management strategy," in Clinical risk modification : A route to clinic governance? (Oxford : Butterwort Heinemann,1999), 221-222.

สามารถอธิบายและวิเคราะห์การจัดการความเสี่ยง กิจกรรมในแต่ละโครงการ ผลผลิตหลักของการบริหารคือ แผนการจัดการความเสี่ยง 2) การจำแนกความเสี่ยง (risk identification) ประกอบด้วยข้อกำหนดที่มีต่อผลกระทบของโครงการและลักษณะข้อมูลเอกสารแต่ละโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือ การเริ่มต้นด้วยการลงทะเบียนความเสี่ยง 3) การวิเคราะห์คุณภาพความเสี่ยง (qualitative risk analysis) ประกอบด้วยการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ซึ่งขึ้นอยู่กับความน่าจะเป็นและผลกระทบที่เกิดขึ้น ภายหลัง การจำแนกความเสี่ยงแล้ว ทีมความเสี่ยงสามารถใช้เครื่องมือและเทคนิคต่างๆ ในการจัดลำดับความเสี่ยง และการจัดการข้อมูลการลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัย ผลผลิตหลักในขั้นตอนนี้ก็คือการ update การลงทะเบียนข้อมูลความเสี่ยงให้ทันต่อเวลาเสมอ 4)การวิเคราะห์ปริมาณความเสี่ยง (quantitative risk analysis) ประกอบ ด้วยการประเมินค่าผลกระทบของความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ของโครงการออกมาเป็นจำนวนหรือตัวเลข ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้เช่นเดียวกับการลงทะเบียนหลักเพื่อให้ทันต่อเวลา 5) การวางแผนเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยง (risk response planning) ประกอบ ด้วยการนำขั้นตอนมาใช้ เพื่อเป็นการสร้างโอกาสในความสำเร็จและเป็นการลดภาวะคุกคามที่จะพบจากเป้าหมายโครงการ การใช้ผลผลิตต่างๆ ตามขั้นตอนที่ผ่านมา 6) การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง (risk monitoring and control) ประกอบด้วยการจำแนกการติดตามความเสี่ยง และความเสี่ยงที่เหลืออยู่ การจำแนกความเสี่ยงใหม่ การจัดแยกแผนการเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง และการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยงที่ใช้ตลอดโครงการ ผลผลิตหลักของกระบวนการนี้คือ การให้คำแนะนำ/การให้การรับรอง และการป้องกันสิ่งที่จะเกิดขึ้น ความต้องการการเปลี่ยนแปลง และการลงทะเบียนความเสี่ยงให้ทันสมัยอยู่เสมอรวมทั้งการวางแผนการบริหารโครงการ และกระบวนการจัดการทรัพยากรของโครงการ[24] เกรย์ และ ลาสัน (Gray and Erik W. Larson) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 : การระบุความเสี่ยง (risk identification) ขั้นตอนที่ 2 : การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) ขั้นตอนที่ 3 : การรับมือกับความเสี่ยง (risk response development) และขั้นตอนที่4 : การควบคุมความเสี่ยง (risk response control)[25]มาร์คานี (Randy Marchany) ได้ยกตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงในด้านข้อมูลสารสนเทศของ Virginia Tech โดยมีการแบ่งกลุ่มและร่วมกันประเมินความเสี่ยงในแต่ละแผนก มีขั้นตอน 7 ขั้นตอนคือ 1) การระบุถึงทรัพย์สินทั้งทาง Hardware, Software และระบบปฏิบัติการของแผนก 2) รวบรวมและจัดลำดับ

---

[24] สมชาย ไตรรัตนภิรมย์, “การบริหารความเสี่ยง,” เอกสารประกอบการบรรยาย เรื่อง การบริหารความเสี่ยง เสนอที่มหาวิทยาลัยมหิดล, 2549, 12.

[25] Clifford F. Gray and Erik W. Larson, Project management, 3rd ed. (Singapore : Mc Grawhill companies Inc., 2006), 209-225.

ความสำคัญของทรัพย์สินดังกล่าว 3) ระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับทรัพย์สินได้ 4) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้5). จัดทำรายงานและให้รายละเอียดเกี่ยวกับความเสี่ยง 6) หาความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงกับทรัพย์สินโดยอาศัยแบบฟอร์มที่กำหนด และ 7) ทำการหาแผนจัดการและป้องกันความเสี่ยง[26] สิริ ทองสิริ (Siri Thongsiri) ได้เขียนถึงการนำเอาระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในรูปแบบที่เรียกว่า Enterprise Risk Management ซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอนตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ (AS/NZ 4360) อันประกอบไปด้วย 1) การกำหนดขอบข่ายการบริหารความเสี่ยง (establish the risk management context) 2) การระบุความเสี่ยง (risk identification) 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) 4) การประเมินความเสี่ยง (risk evaluation) 5)การจัดการความเสี่ยง (risk treatment) 6) การติดตามและทบทวน (monitoring and review) 7) การรายงานผลและการปรึกษา (communication and consultation) [27]โรดริงเกรช (Rodrigues) ได้เสนอเอกสารกรอบการบริหารความเสี่ยงของโครงการ “The fourth European project management conference” ที่กรุงลอนดอน ประเทศ สหราชอาณาจักร ระหว่างวันที่ 6–7 มิถุนายน 2001 เพื่อการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (risk management planning 2) การระบุความเสี่ยง (risk identification) 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (qualitative risk analysis) 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (quantitative risk analysis 5) การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง (response planning) 6) การตรวจติดตามและควบคุมความเสี่ยง (risk monitoring and control)[28] สถาบันบริหารโครงการ (Project Management Institution, 2000) ได้แบ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงออกเป็น 6 ขั้นตอนคือ 1) การวางแผนบริหารความเสี่ยง 2) การระบุความเสี่ยง 3) การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ 4) การวิเคราะห์ความเสี่ยงคุณภาพ 5) การวางแผนรับมือความเสี่ยง 6) การตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง[29] สถาบันตรวจสอบบัญชีในสหราชอาณาจักรอังกฤษ ได้ศึกษาประสิทธิผลของเครื่องมือและเทคนิคในการบริหารความเสี่ยง

---

[26] Randy Marchany, Risk Management Information Technology 2002 [Online], accessed January 2006. Available from http://www.educause.edu/Community/MemDir/Profiles/RandyMarchany/44581

[27] Siri Thongsiri, Enterprise Risk Management and Internal Control Framework (Bangkok: Training Manual, 2003), 60.

[28] Rodrigues, “The Fourth European Project Management Conference,” Achievement, 2001.

[29] Project Management Institution, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Newton Square, PA : Project Management Institution, 2000),145.

ทั้งองค์กรพบว่ามีกระบวนการบริหารความเสี่ยง 6 ขั้นตอนคือ การกำหนดกลยุทธ์/วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง การถ่ายทอดและการกำกับ[30]ทรีสแมน ฮอยส์ และ ซัมเมอร์ (James S.Trieschmann, Robert E.Hoyt and David W.Sommer) ได้กล่าวถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอนคือ 1) การระบุความเสี่ยง (identify risks) 2) การประเมินความเสี่ยง (evaluation risks) 3) การเลือกเทคนิคในการบริหารความเสี่ยง (select risk management techniques) 4) การตัดสินใจและการทบทวน (implement and review decisions)[31] สมิธ และ เมอริท (Smith P. and Merrit G.) ได้แบ่งกลยุทธ์การบริหารกระบวนการความเสี่ยงเป็น 5 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่หนึ่ง ระบุความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและโอกาส ขั้นตอนที่สองวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยพิจารณาความน่าจะเป็นและผลรวมของความเสียหาย ขั้นตอนที่สามจัดลำดับความเสี่ยงและทำแผนที่ความเสี่ยง ขั้นตอนที่สี่การแยกวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยวางแผนในการแยกประเภทความเสี่ยงต่อการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ถ่ายโอนความเสี่ยง ความเสี่ยงส่วนที่เหลือ การลดความเสี่ยงหรือทำความเสี่ยงให้เบาบางลง ขั้นตอนที่ห้าการกำกับหรือดูแลความเสี่ยงโดยการประเมินสถานภาพและความเสี่ยงในการยกเลิกเป้าหมาย[32]

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะนำขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด มาใช้ในการบริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อันประกอบด้วย 1) การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (risk management planning) 2) การจำแนกความเสี่ยง (risk identification) 3) การวิเคราะห์คุณภาพความเสี่ยง (qualitative risk analysis) 4) การวิเคราะห์ปริมาณความเสี่ยง (quantitative risk analysis) 5) การวางแผนเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยง (risk response planning) 6) การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง (risk monitoring and control)

4.แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) คือ การจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีเหมาะสม ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยในการเปลี่ยนแปลงต้องพิจารณาองค์ประกอบอะไรบ้างที่จำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ในองค์ประกอบที่สำคัญ 6 ด้าน คือ 1) เป้าหมายและกลยุทธ์ (goals and strategies) 2) เทคโนโลยี (technology 3) การออกแบบงานใหม่

---

[30] Institute of Management Accountants, Enterprise Management Tools and Techniques for Effective Implementation (New York : Institute of Management Accountants, 2007),15.

[31] James S. Trieschmann, Robert E. Hoyt, and David W. Sommer, Risk Management and Insurance, 10th ed. (New York : Thomson South-Western, 2005),23.

[32] Smith P. and Merrit G.Proactive, Risk Management (Productivity press, 2002),21.

(job redesign 4) โครงสร้าง (structure) 5) กระบวนการ (process) 6) คน(people) ซึ่งมีกระบวนของการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยได้ศึกษาจาก เคิร์ท เลวิน (Kurt Lewin)[33] นักจิตวิทยา ได้แบ่งขั้นตอนของกระบวนการให้การเปลี่ยนแปลงออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่ 1) ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (unfreezing) เป็นขั้นตอนที่เงื่อนไขสภาพแวดล้อมและสถานภาพเดิมที่องค์การเป็นอยู่ขณะนั้นเกิดปัญหาทำให้การดำเนินกิจการไม่เป็นที่น่าพอใจ เกิดวิกฤตการณ์เป็นตัวเร่งให้ฝ่ายต่าง ๆ ยอมรับและเห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง 2) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (changing) เป็นขั้นตอนของการนำแผนงานวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่สภาพที่ต้องการ 3) ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์การได้ถาวร (refreezing) การทำให้การเปลี่ยนแปลงใหม่ในด้านต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นคงอยู่และกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดของ Michael Beer, Russell Eisenstat, and Bert Spector ที่ร่วมกันศึกษาและนำเสนอขั้นตอนที่ผู้บริหารสามารถใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริงขึ้นมา ซึ่งเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล 7 ขั้นตอน ดังนี้ 1)ระดมกำลังและความมุ่งมั่นด้วยการร่วมกันระบุปัญหาขององค์การและแนวทางในการแก้ไข 2) สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันว่าจะจัดการและบริหารองค์การอย่างไร 3)ระบุตัวผู้นำ 4)มุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ ไม่ใช่กิจกรรม 5)เริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงจากจุดเล็ก ๆ แล้วกระจายไปยังส่วนอื่น ๆ โดยปราศจากการผลักดันจากเบื้องบน 6)สถาปนาความสำเร็จโดยใช้นโยบายที่เป็นทางการ ระบบและโครงสร้าง 7)ติดตามและปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในกระบวนการเปลี่ยนแปลง[34] สมบูรณ์ นนท์สกุล ได้ศึกษาและนำเสนอ รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ 8 องค์ประกอบและมีปัจจัย ของการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ 1) การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2)กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 6) กลวิธีการเปลี่ยนแปลง 7) การลดการต่อต้าน8) ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ[35]

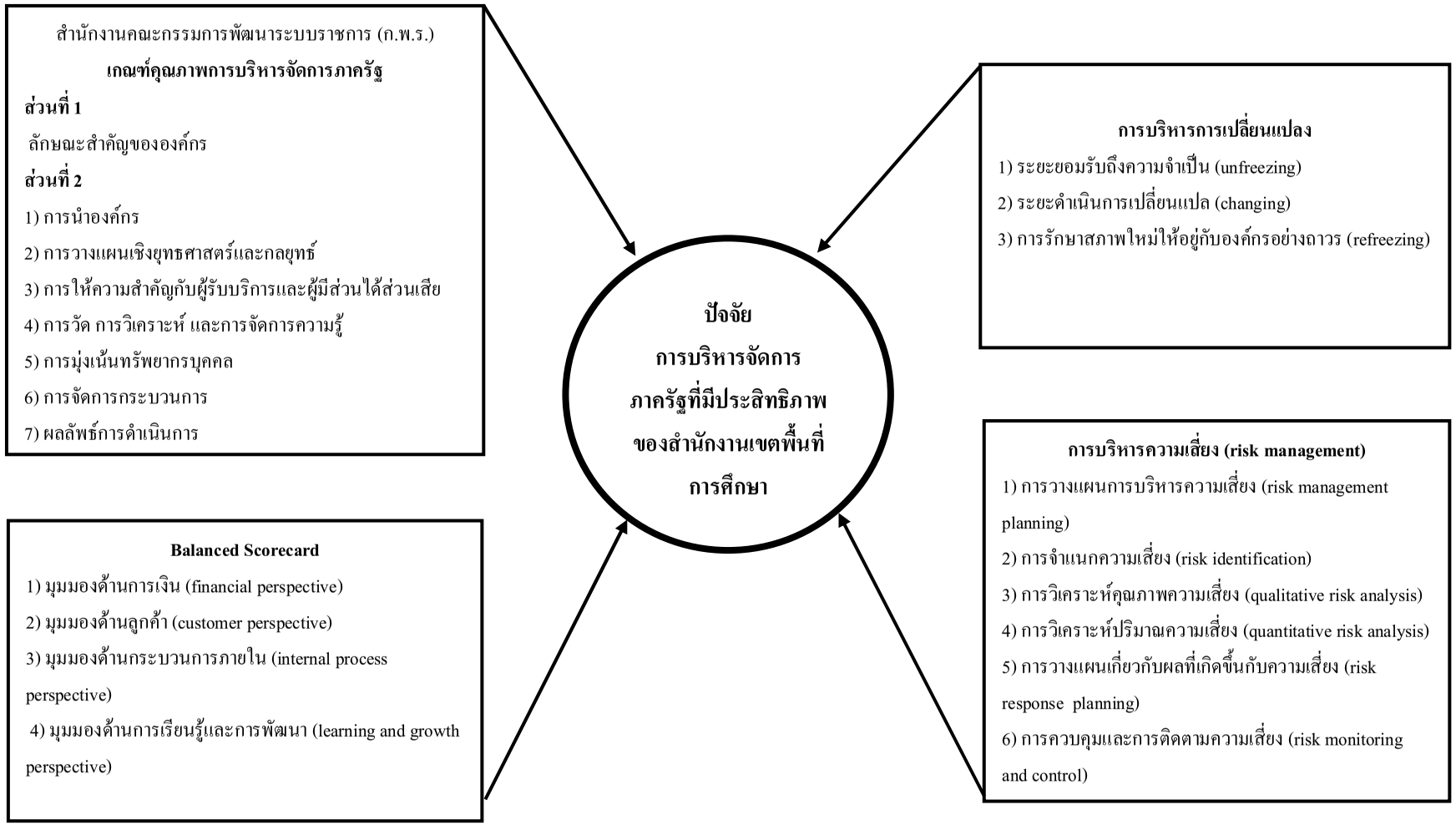
จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้บูรณาการเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

---

[33] Kert Levin, Field Theory in Social Science (New York: Harper & Raw,1951),152.

[34] Michael Beer, Russell A. Eisenstat and Bert Spector, “Why Change Programs Don’t Produce Change,” Harvard Business Review 68, 6 (November-December 1990) : 7-10.

[35] สมบูรณ์ นนท์สกุล, “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2548), บทคัดย่อ.



แผนภูมิที่1 กรอบความคิดในการวิจัย (Conceptual Fame work)

ที่มา : พสุ เดชะรินทร์, Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 12-15.

: สมบูรณ์ นนท์สกุล, “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” (ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2548), บทคัดย่อ.

: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), คู่มือแนวทางการดำเนินการสำหรับตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2550. เข้าถึงได้จาก www.opdc.go.th

: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, พัฒนาประสิทธิภาพระบบราชการ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 23 มกราคม พ.ศ.2550. เข้าถึงได้จาก www.obec.go.th

: คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, Balanced Scorecard [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก 2 กุมภาพันธ์ 2551. เข้าถึงได้จาก www.opdc.go.th

: Chapman C. and Simister S., The PRAM process Project Risk Analysis and Management Guide, 2nd ed. (APM : Publishing Ltd.,2004), 32.

: James S.Trieschmann, Robert E.Hoyt, and David W.Sommer, Risk Management and Insurance, 10th ed. (New York : Thomson South-Western,2005),76-84.

: Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action (USA : Harvard Business School Press, 1996), 24-25.

: Kert Levin , Field Theory in Social Science (New York : Harper & Raw, 1951), 152.

: Michael Beer, Russell A. Eisenstat, and Bert Spector, “Why Change Programs Don’t Produce Change,” Harvard Business Review 68 , 6 (November - December 1990) : 7-1.

: Schwalbe Kathy, In Formation Technology Project Management, 4th ed. (USA : Thomson Learning, Inc.,2006), 425.

: Rodrigues, “The Fourth European Project Management Conference,” in Risk reviews and using risk management strategy In Clinical risk modification : A route to clinic governance?, ed. J. Wilson (Oxford : Butterwort Heinemann,1999), 23-25.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ปัจจัยการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) ปัจจัยด้านBalanced Scorecard 3) ปัจจัยด้านการบริหารความเสี่ยง4) ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง หน่วยงานระดับพื้นที่ ของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 185 เขตพื้นที่การศึกษา อันประกอบด้วยโครงสร้างการบริหารภายใน 7 กลุ่มงาน ได้แก่ 1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา 6) กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชน 7) หน่วยตรวจสอบภายใน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ได้ดังนี้

การบริหารจัดการภาครัฐ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐใหม่
2. แนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
3. แนวคิด Balanced Scorecard
4. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง
5. แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลง

ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ และประสิทธิภาพขององค์การ
2. ความเป็นมา หลักการแนวคิด และระบบการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารจัดการภาครัฐ

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐใหม่

1.1 แนวคิดเกี่ยวกับภาครัฐ

โดยทั่วไปการดำเนินการภาครัฐ (public sector) มีผลกระทบต่อประชาชนทั่วไปอย่างมาก ภาครัฐ จึงมีนิยามหรือความหมายดังนี้

ภาครัฐ หมายถึง กิจกรรมของรัฐบาลและผลที่ตามมาของกิจกรรมนั้น ๆ ตามความหมายนี้ ภาครัฐมีนัยที่เกี่ยวพันกับตัวแบบ หรือแนวทางดั้งเดิม ที่พิจารณาภาครัฐในแง่การบริหารรัฐกิจ (public administration)[36]

ภาครัฐ หมายถึง การตัดสินใจทั่วไปของรัฐและผลลัพธ์ของการตัดสินใจนั้น ๆ ความหมายในแง่นี้ เน้นกฎหมายและอำนาจหน้าที่มากกว่างบประมาณ และการจัดสรรแบ่งปัน อย่างไรก็ตามเป็นไปได้ที่อ้างถึงภาครัฐได้รวมเอาความหมายที่ระบุในความหมายที่หนึ่งเข้าไว้ด้วย ถ้ารัฐบาลได้กำหนดแนวทางว่า ประชาชนพลเมืองควรทำอะไร และตนจะดำเนินตามในเรื่องที่เป็นความชอบธรรมตามอำนาจหน้าที่[37]

ภาครัฐ หมายถึง การบริโภคของรัฐบาล การลงทุน และการโยกย้ายถ่ายโอน (transfer) ในแง่ดังกล่าว ภาครัฐจึงเน้นในบริบทของงบประมาณภาครัฐ[38]

ภาครัฐ หมายถึง การบริโภคของรัฐบาล และการลงทุน โดยรัฐบาลมีบทบาททั้งในแง่ของการจัดสรรแบ่งปันสินค้าและบริการ แต่ความเป็นจริง รัฐบาลได้ทำหน้าที่บริการสินค้าด้วย ดังนั้น ความหมายของ ภาครัฐ จึงหมายถึง การผลิตของรัฐ[39]

สรุป จากความหมายข้างต้น ภาครัฐจึง เป็นกิจกรรมของรัฐบาลที่เกี่ยวพันกับการตัดสินใจ ทั้งด้านงบประมาณ และโครงการต่าง ๆ อันมีผลกระทบกับประชาชนทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการบริหารจัดการภาครัฐ อันจะกล่าวในลำดับต่อไป

---

[36] V.Ostrom and E.Ostrom, “Public Choice: A Difference Approach to the Study of Public Administration,” Public Administration Review 31 (1971) : 302-316.

[37] H. Eckstein and T. R. Gurr, Pattern of Authority: A Structural Basis for Political Inquiry (New York: Wiely, 1975), 65.

[38] Jane - Erik Lane, The Public Sector: Concepts, Models and Approaches (London: Sage Publication, 1995) , 16.

[39] H. Eckstein and T. R. Gurr, Pattern of Authority: A Structural Basis for Political Inquiry (New York: Wiely, 1975), 16-17.

1.2 ความแตกต่างระหว่างภาครัฐ (public sector) กับภาคเอกชน (private sector)

โดยทั่วไป ภาครัฐ และภาคเอกชน มีความแตกต่างกันไม่ว่าจะเป็นแง่ของความเหลื่อมล้ำ ความคาบเกี่ยว องค์ประกอบ รวมทั้งบทบาทที่แยกออกจากกันและไม่เหมือนกัน ในกรณีประเทศทุนนิยม ภาครัฐมีหน้าที่ในการสนับสนุนเป้าหมายของทุนนิยม แต่ไม่ได้หมายความว่าผู้บริหารภาครัฐจะต้องเป็นทุนนิยมและในความเป็นจริงแล้วก็ไม่ควรจะเป็น ถ้าหากเขาสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การบริหารจัดการภาครัฐ (public sector management) จึงมีความแตกต่างจากการบริหารจัดการภาคเอกชน (private sector management)

ในทัศนะของ เมสซี่ (Massey)[40] ได้ตั้งข้อสังเกตถึงความแตกต่างระหว่าง ภาครัฐ กับ ภาคเอกชน ดังนี้

1. ภาครัฐ เป็นงานที่มีความกำกวมและซับซ้อนมากกว่า ภาคเอกชน
2. ภาครัฐ มีปัญหาในการนำไปปฏิบัติมากกว่า ภาคเอกชน
3. ภาครัฐ ใช้คนพร้อมกับมีแรงจูงใจกว้างขวางกว่า ภาคเอกชน
4. ภาครัฐ มีความกังวล ห่วงใยในเรื่องของโอกาสที่ทำให้เกิดความมั่นคงมากกว่าภาคเอกชน
5. ภาครัฐ มีความห่วงใยในเรื่องของการชดเชยในความล้มเหลวทางการตลาดมากกว่าภาคเอกชน
6. ภาครัฐ ผูกพัน หรือเกี่ยวข้องในกิจกรรมที่มีความสำคัญทางสัญลักษณ์มากกว่าภาคเอกชน
7. ภาครัฐ ยึดกฎเกณฑ์ มาตรฐานในความผูกพันและความเป็นไปตามกฎหมายที่เข้มงวด กวดขันมากกว่า ภาคเอกชน
8. ภาครัฐ มีโอกาสที่จะสนองตอบต่อประเด็นปัญหาที่ยุติธรรม ตรงไปตรงมามากกว่า ภาคเอกชน
9. ภาครัฐ ต้องดำเนินการตามความสนใจของสาธารณชนมากกว่า ภาคเอกชน
10. ภาครัฐ ต้องรักษาขั้นต่ำของการสนับสนุนของสารณชนมากกว่า ภาคเอกชน

จากข้อเสนอข้างต้น ความแตกต่างระหว่าง ภาครัฐ กับ ภาคเอกชน จึงเป็นมิติความเกี่ยวข้อง วัฒนธรรมการทำงาน เป้าหมาย และมูลเหตุจูงใจการปฏิบัติหน้าที่ แม้ว่าภาครัฐจะมีขอบข่ายที่กว้างขวางและกำกวม แต่การมุ่งสนองตอบต่อประเด็นทางสาธารณะยังเป็นสิ่งที่ผูกติดระหว่างรัฐกับประชาชนนั่นเอง

---

[40] A. Massey, Managing of the Public Sector: A Comparative Analysis of the United Kingdom and the United States (Edward Elgan : Aldershot Hants, 1993), 87.

1.3 ที่มาของแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐใหม่

ในปลายทศวรรษที่ 1980 และต้นทศวรรษที่ 1990 ได้มีการเพิ่มแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ เพื่อตอบสนองการที่ ตัวแบบการบริหารแบบดั้งเดิม ในแง่ของหลักการแนวทางการบริหารจัดการ (management approach) มีชื่อต่าง ๆ กัน เช่น การบริหารจัดการนิยม (managerialism)[41] หรือ การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ (new public management)[42]หรือ การบริหารรัฐกิจที่มีพื้นฐานอยู่ที่ระบบตลาด (market-base public administration)[43] และ การบริหารการปกครองแบบผู้ประกอบการ (entrepreneurial government)[44] แต่โดยทั่วไป การบริหารจัดการภาครัฐใหม่มักใช้แทนกันได้กับ การบริหารจัดการนิยม

การเรียก การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ ที่แตกต่างกัน สะท้อนให้เห็นว่ามีความคิดที่แตกต่างกัน แต่ไม่ได้หมายความว่าจะมีนัยสำคัญที่แตกต่างกัน กลับทำให้ผู้วิจัยเห็นประเด็นร่วมกันอยู่หลายประเด็นดังนี้

ประการแรก มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน ตัวแบบการบริหารรัฐกิจแบบดั้งเดิมหรือแบบประเพณีนิยม จากการให้ความสำคัญในเรื่องของปัจจัยนำเข้า และกระบวนการ มาเป็นการให้ความสำคัญในเรื่องการทำให้เกิดผลลัพธ์ รวมทั้งการที่ผู้บริหารจะต้องมีความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้น

ประการที่สอง แสดงให้เห็นความตั้งใจที่จะทำให้การจัดองค์การ บุคลากร การบริหารงานบุคคล หรือการว่าจ้างและเงื่อนไข หรือสภาพการณ์มีความยืดหยุ่น และคล่องตัวมากขึ้น

ประการที่สาม วัตถุประสงค์ขององค์การและบุคคลได้มีการกำหนดไว้ในลักษณะที่ชัดเจน และสามารถวัดหรือประเมินผลการปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น เพราะมีตัวดัชนีหรือตัวชี้วัดระบุไว้

นอกจากนี้ยังมีการประเมินแผนงานที่มีระบบ นอกเหนือไปจากการเห็นหรือให้ความสำคัญ

---

[41] Chistopher Pollitt, Managerialism and the Public Services: The Anglo American Experience (Oxford : Masil Blackwell, 1990) , 4.

[42] Chistopher Hood, “A Public management for all seasons,” Public Administration 65 (1991) : 3-15.

[43] Zhiyoung Lan and David H. Rosenbloom, “Editorial,” Public Administration Review 52 (1971) : 6.

[44] David Osborne and Ted Gaebler, Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is transforming the Public Sector (Reading MA: Addison-Wesley, 1992), 163.

ในเรื่อง 3E's ได้แก่[45]

Efficiency คือ ประสิทธิภาพ

Effective คือ ประสิทธิผล

Economical คือ ประหยัด

ประการที่สี่ ที่ปรึกษาระดับอาวุโสได้รับการคาดหวังว่าจะต้องมีความผูกพันหรือมีความรับผิดชอบในการทำงานเมื่อตั้งรัฐบาลมากกว่าจะมีการวางตัวเป็นกลาง

ประการที่ห้า รัฐมีหน้าที่จะต้องเผชิญกับการทดสอบทางการตลาด

ประการที่หก มีการลดบทบาทหน้าที่ของรัฐ ในรูปแบบการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (privatization)

จากการวิจัยของโคเฮน (Cohen, Melanie Paige 2006)[46] เรื่อง แผนยุทธศาสตร์ภาครัฐ: เป็นแผนงาน หรือ เป็นยุทธศาสตร์ หรือไม่ใช่ทั้งสอง หรือเป็นทั้งสองอย่าง โดยการวิจัยมุ่งที่จะศึกษาการวางแผนยุทธศาสตร์ในภาครัฐโดยศึกษาด้วยการสำรวจ สัมภาษณ์ จากเจ้าหน้าที่ในกระทรวงของรัฐบาลกลางของสหรัฐอเมริกา ว่าแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐมีลักษณะเป็นอย่างไร แผนงานและยุทธศาสตร์ แตกต่างกันอย่างไร จากการวิจัยพบว่า เงื่อนไขที่สำคัญในกระบวนการ การกำหนดแผนยุทธศาสตร์คือภาวะผู้นำ และแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐเป็นแรงขับเคลื่อนภายในที่มีความสำคัญต่อองค์การ และแผนยุทธศาสตร์ภาครัฐเป็นแผนงาน และยุทธศาสตร์ ซึ่งเป็นเรื่องใหม่ของการจัดทำแผนงานที่สามารถสร้างภาพพจน์ที่ดีทางการบริหาร และบรรลุผลในการทำงานในที่สุด

ในแง่หลักการ การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ ได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนทัศน์ทางเลือก และเสนอแนวทางที่สามารถบริหารจัดการที่สอดคล้องกับสภาวะความเป็นจริงมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ตัวแบบการบริหารแบบดั้งเดิม หรือแบบประเพณีนิยม จะมีข้อดีแต่ก็มีปัญหา จึงเป็นที่มาของตัวแบบ การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ เข้ามาแทนที่ตัวแบบดั้งเดิม แต่ในเชิงทฤษฎีได้มีการวิพากษ์ วิจารณ์ การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ ว่าขาดเอกลักษณ์ และไม่มีกรอบแนวคิดที่ชัดเจนเป็นของตนเอง เป็นต้น

---

[45] Chistopher Pollitt, Managerialism and the Public Services: The Anglo American Experience (Oxford : Masil Blackwell, 1990), 59.

[46] Cohen Melanie Paige, Public sector strategic planning: Is it really planning or is it really strategy or is it neither or both? [Online], accessed 5 Oct 2006. Available from http://www.il.proquest.com/products_umi/dissertations/fullcit/978-0-542-63907-4,2006

เพื่อเป็นการวางฐานทางความคิดในประเด็นอื่น ๆ ผู้วิจัยจักนำเสนอความหมายของการบริหารจัดการ และหน้าที่ทางการบริหารจัดการ อันเป็นการทำความเข้าใจกรอบคิดก่อนการกล่าวถึงประเด็นการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ ดังต่อไปนี้

การบริหารจัดการ (management) มีความหมายที่แตกต่างจาก การบริหาร (administration) กล่าวคือ การบริหารมีความหมายที่หมายถึง การดำเนินการตามคำสั่ง แต่การบริหารจัดการ หมายถึง การทำให้เกิดผลลัพธ์สัมฤทธิผล และจะเห็นได้ว่า การบริหารจัดการมีหน้าที่โดยทั่วไป (functions of general management) ซึ่งสรุปจากบทสังเคราะห์ของ ออลลิสัน (Allison)[47] ได้ดังนี้

หน้าที่ทางด้านกลยุทธ์ (strategy)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ และลำดับก่อนหลังสำหรับองค์การ (บนพื้นฐานของการทำนายสภาพแวดล้อมภายนอกและสมรรถนะองค์การ)

หน้าที่ทางด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบภายใน

2. การจัดทำแผนปฏิบัติการ เพื่อทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผล

3. การจัดองค์การและการจัดคนเข้าทำงาน ในกรณีของการจัดองค์การ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารทีจะต้องมีการจัดโครงสร้างและวิธีปฏิบัติเพื่อการประสานกิจกรรม ในส่วนของการจัดคนเข้าทำงาน เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดคนให้เหมาะสมกับงาน

4. การอำนวยการบุคลากรเป็นระบบการบริหารจัดการบุคคล โดยพิจารณาจากความรู้ความสามารถ และทักษะของบุคลากรในองค์การ ถ้าองค์การมีทั้งความรู้และทักษะ แสดงว่าองค์การนั้นมีสมรรถนะ ในส่วนของระบบการบริหารจัดการบุคลากร ประเด็นนี้หมายความว่าองค์การนั้นมีระบบการสรรหา การคัดเลือก การอบรม ขัดเกลา การฝึกอบรม การให้ผลตอบแทนและการลงโทษหรือไม่อย่างไร ถ้ามีก็แสดงว่าองค์การนี้มีระบบการบริหารจัดการบุคคลโดยทั่วไป ถ้าองค์การใดมีสมรรถนะก็มักจะทำให้สามารถดำเนินการเป้าหมายที่ตั้งไว้สัมฤทธิ์ผล

5. การควบคุมการปฏิบัติงาน หมายถึง การที่องค์การมีระบบการบริหารจัดการข้อมูลรวมทั้งงบประมาณเงินทุน ระบบบัญชี การรายงานและสถิติข้อมูล การประเมินผลงาน และการประเมินผลผลิตภัณฑ์ ที่ช่วยในการบริหารจัดการโดยเฉพาะการตัดสินใจและการวัดประเมินความก้าวหน้านั้นโดยตรงต่อวัตถุประสงค์

---

[47] Graham Allison, “Public and Private Management: Are They Fundamental Alike in All Unimportant Respects,” in Federick S. Lane, ed. Current Issues in Public Administration (New York: St. Martin’s Press, 1982) , 267-280.

หน้าที่ทางด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบภายนอก

6. การติดต่อกับหน่วยงานภายนอกองค์การ หมายถึง ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องติดต่อกับผู้บริหารทั่วไปของอีกหน่วยงาน ทั้งโดยการในการติดต่อดังกล่าวอาจเป็นการติดต่อที่อยู่ในระดับที่เหนือกว่า หรืออยู่ในระดับเดียวกันหรืออยู่ในระดับที่ต่ำกว่าก็ได้

7. การติดต่อกับองค์การหรือหน่วยงานอิสระ (independent organization) ซึ่งได้แก่ ตัวแทนจากสาขาต่าง ๆ หรือจากรัฐบาล กลุ่มผลประโยชน์ที่องค์การหรือหน่วยงานนั้น สามารถมีผลหรือผลกระทบต่อความสามารถขององค์การ ในการที่จะทำให้วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล

8. การติดต่อกับสื่อมวลชนและประชาชน ทั้งที่ต้องการให้มีการเห็นด้วย หรือให้นั่งเฉย หรือให้ความยินยอม

ตัวแบบของ ออลลิสัน(Allison) ที่กล่าวมาข้างต้นให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการในแง่ของการแบ่งหน้าที่การบริหารเป็น 3 หน้าที่ที่สำคัญ หน้าที่ทางด้านกลยุทธ์ หน้าที่ทางด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบภายใน หน้าที่ทางด้านการบริหารจัดการองค์ประกอบภายนอก ซึ่งตัวแบบดังกล่าวสามารถใช้เป็นกรอบในการเปรียบเทียบ ตัวแบบการบริหารจัดการ (model of management) กับตัวแบบการบริหาร (model of administration) ในภาครัฐได้

1.3.1 การปฏิรูปภาครัฐ (public sector reform)

การปฏิรูปภาครัฐเกิดขึ้นประมาณกลางทศวรรษ 1960 ในช่วงที่รัฐ สวัสดิการเริ่มดำเนินการ โดยมีเป้าหมายการจัดสรรหรือแบ่งปันทรัพยากรของรัฐหรือการกระจายหรือแจกจ่ายทรัพยากรของรัฐใหม่ ในการปฏิรูปดังกล่าวนอกจากเป็นเรื่องของการจัดหาสินค้าและบริการหรือการถ่ายโอนแผนงานทางด้านการกระจายหรือการแจกจ่ายทรัพยากรหรือรายได้ใหม่แล้ว ยังมีเรื่องของกฎระเบียบสาธารณะเพิ่มเติมอีกด้วย การที่มีการเพิ่มเติมเรื่องดังกล่าวก็เพื่อต้องการให้มีการลดความเป็นระเบียบกฎเกณฑ์ลง[48]

1.3.1.1 วัตถุประสงค์ของการปฏิรูปภาครัฐ

โดยทั่วไป วัตถุประสงค์ของการปฏิรูปภาครัฐ มีวัตถุประสงค์ในเรื่องประสิทธิภาพ (efficiency) ความเสมอภาคหรือ ความเท่าเทียม (equality) และเรื่องของการประหยัด (saving) ในบรรดาวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ประการ วัตถุประสงค์ในเรื่องของประสิทธิภาพดูจะเป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่สำคัญ เช่นเดียวกันกับความเสมอภาคหรือ ความเท่าเทียม รวมทั้งเรื่องของการประหยัด

---

[48] จุมพล หนิมพานิช, การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย (กรุงเทพ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548), 105.

1.3.1.2 การเรียกร้องและการจัดให้มีนโยบายปฏิรูป

การปฏิรูปภาครัฐ ได้หยิบยกปัญหาที่ได้รับการวิพากษ์วิจารณ์ เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ว่า เป้าหมายที่เกี่ยวข้องคืออะไร การบริหารจัดการนโยบายในการปฏิรูปจะประสบความสำเร็จไหม มีกลยุทธ์ที่เฉพาะเจาะจงอะไรหรือไม่ที่จะก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่สามารถตัดสินใจได้ ซึ่ง การปฏิรูปภาครัฐ เป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าว โดยฝ่ายการเมืองเป็นผู้ดำเนินการในการปฏิรูปภาครัฐภายใต้ผลประโยชน์สาธารณะ (public interest) อันเป็นรากฐานในการปฏิรูป ส่วนมากแล้วการปฏิรูปภาครัฐมีสาเหตุมาจาก (1) การแสวงหาประสิทธิภาพในการจัดสรรเพื่อแบ่งปันทรัพยากร (2) ความยุติธรรมในการแจกจ่ายรายได้ใหม่ ซึ่งในแง่หลักการกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ในสังคมสามารถเรียกร้องหรือจัดให้มีการปฏิรูปภาครัฐเพื่อเป็นประโยชน์แก่ตนได้อย่างเท่าเทียมกัน

ในแง่หลักการ การปฏิรูปภาครัฐ มักเกิดขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมที่อาจไปด้วยกันหรือขัดกันก็ได้ ในขณะที่การปฏิรูปเชิงสถาบันในหน่วยงานต่าง ๆ ของรัฐบาลอาจก่อให้เกิดการประหยัดหรืออาจไม่ประหยัดก็ได้ เพราะการปฏิรูปดังกล่าวนำไปสู่การลดหรือการเพิ่มพูนขนาดของแผนงานของหน่วยงานสาธารณะ อย่างไรก็ตามการปฏิรูปภาครัฐ อาจมองในแง่มหาภาค (macro) หรือ จุลภาค (micro) ก็ได้ ถ้ามองในแง่มหาภาคก็เป็นการบริหารขนาดของภาครัฐโดยรวม แต่ถ้ามองในแง่จุลภาค ก็เป็นการพิจารณาระดับแผนงานใดแผนงานหนึ่ง ในแง่ของหลักการ การพิจารณาการปฏิรูปภาครัฐในแนวกลยุทธ์มหาภาค มักมีแนวโน้มเป็นเรื่องการเมือง การมองในแง่ กลยุทธ์จุลภาค จะเป็นเรื่องของการลงรายละเอียดทางการบริหารหรือเป็นการลงรายละเอียดทางเทคนิค

รัมเบิล (Rumble, Donald C., and Jr.2006)[49] ได้ทำการวิจัย ความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์: การตรวจสอบวัฒนธรรมองค์การภาครัฐ ด้านวิศวกรรมและการอำนวยความสะดวกห่วงโซ่อุปทาน โดยการวิจัยใช้วิธีผสมผสานในการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์การและองค์ประกอบวัฒนธรรมในภาครัฐด้านวิศวกรรมและการอำนวยความสะดวกห่วงโซ่อุปทานและผลกระทบความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์การในอนาคต ซึ่งเป็นผลจากความน่าเชื่อถือของข้าราชการในภาครัฐที่ลดลงและต้องการแรงขับเคลื่อนในการปรับปรุงประสิทธิผลของงานการวางแผนงานและวัฒนธรรมองค์การ ที่คล้ายกับความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์ของกองทัพ โดย

---

[49] Donald C. Rumble and Jr., Strategic relevancy: An examination of organizational cultures within a public sector engineering and logistics facility [Online], accessed 12 Nov 2006. Available from http://www.il.proquest.com/products_umi/dissertations/fullcit/978-0-542-71644-7

ผู้วิจัยได้นำ Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) ไปใช้กับองค์การภาครัฐ แล้วใช้เทคนิคเดลฟาย ในการตรวจตรวจสอบความเที่ยงของข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า มีความสอดคล้องของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งภาวะผู้นำในภาครัฐมีความจำเป็นในการดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม ขององค์การในอนาคต

สรุปแล้วไม่ว่าจะเป็นการพิจารณาการปฏิรูปภาครัฐในแง่มหาภาคหรือจุลภาค เป้าหมายของการปฏิรูปภาครัฐ มุ่งเพื่อการปรับปรุงผลลัพธ์ให้ดีขึ้นและประหยัดค่าใช้จ่าย ถ้าการปฏิรูปนั้นเน้นเป้าหมายแรก ก็จะมีการนำแผนงาน เทคโนโลยี และสถาบันใหม่ที่เหมาะสมเข้ามา แต่ถ้าเป็นการเน้นเป้าหมายหลังจะมีการตัดทอนงบประมาณให้มีความเหมาะสม โดยทั่วไปการปฏิรูปเชิงสถาบันอาจนำไปสู่การเพิ่มหรือลดค่าใช้จ่ายในภาครัฐก็ได้

1.3.1.3 การปฏิรูปภาครัฐเป็นการปฏิรูปทางการเมืองหรือทางเศรษฐกิจ

การปฏิรูปภาครัฐ ในแง่ของหลักการมีแนวโน้มที่ตั้งอยู่บนรากฐานของการกระจายอำนาจ (decentralization) ซึ่งเชื่อว่าแผนงานสาธารณะจะดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น คล่องตัวมากขึ้น ถ้ามีการดำเนินการโดยตัวแทนรัฐบาลในระดับภูมิภาค ที่เป็นเรื่องของการแบ่งปันอำนาจ (decentralization) หรือในระดับท้องถิ่นเป็นเรื่องของการกระจายอำนาจ (decentralization)

การปฏิรูปภาครัฐ ในแง่ของการปฏิรูปทางการเมือง กลยุทธ์ของการปฏิรูปส่วนใหญ่จะมุ่งไปสู่การมีรัฐสวัสดิการที่มีการรวมอำนาจดำเนินการโดยใช้ระบบการวางแผน การจ้างงานที่เข้มข้น ขณะเดียวกันมีการขยายภารกิจของภาครัฐให้มีรูปแบบเดียวกันและได้มาตรฐาน โดยมุ่งไปที่ความเสมอภาคในการบริโภคของสาธารณะและการกระจายรายได้ ซึ่งในหลายรัฐสวัสดิการที่มีกลยุทธ์การกระจายอำนาจ มักจะมีการแทนที่เรื่องต่าง ๆ อาทิ ได้มีการแทนที่การวางแผนด้วยการประเมินผล มีการแทนที่งบประมาณแบบรายการด้วยระบบงบประมาณแบบเน้นผลการปฏิบัติงาน มีการแทนที่การควบคุมด้วยการบริหารจัดการแบบยึดวัตถุประสงค์ (MBO - management by objectives) มีการแทนที่ระบบที่มีแต่กฎเกณฑ์ในรายละเอียดด้วยการออกกฎหมายที่อยู่ในกรอบ เป็นต้น โดยกลยุทธ์การกระจายอำนาจบางกลยุทธ์ได้มีการเพิ่มอำนาจให้กับการปกครองท้องถิ่น ขณะที่การขยายตัวของของภาครัฐโดยรวมยังคงดำเนินต่อไปในอัตราที่รวดเร็ว

การปฏิรูปภาครัฐ ในแง่ของการปฏิรูปทางเศรษฐกิจ อันปรากฏในปี 1990 ที่ได้มีการตระหนักว่า กลยุทธ์ทางการเมืองจะทำให้การการปฏิรูปภาครัฐประสบผลสำเร็จยังเป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอ โดยเฉพาะประเด็นประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากรสาธารณะที่มี 2 ด้าน คือ ประสิทธิภาพภายใน (inner Efficiency) และประสิทธิภาพภายนอก (outer efficiency) โดย

ประสิทธิภาพภายในเป็นประสิทธิภาพในการผลิต (productivity) ส่วนประสิทธิภาพภายนอก บ่งบอกถึงความมีประสิทธิผล (effectiveness) อันเป็นแนวคิดที่มีความยุ่งยากมาก

จากที่กล่าวข้างต้น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจ หมายถึงสิ่งที่มีความแตกต่างกันจากช่วงเวลาหนึ่งไปยังอีกช่วงเวลาหนึ่ง และจากประเทศหนึ่งไปยังอีกประเทศหนึ่ง ทำให้รัฐบาลที่ไม่ใช่สังคมนิยมแสดงความสนใจอย่างจริงจังในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ในรูปของการขายออกไปในขณะที่รัฐบาลที่มีการปกครองแบบสังคมประชาธิปไตย (social democratic government) มีแนวโน้มที่จะไม่ไปไกลถึงขนาดนั้น คืออย่างมากก็ให้มีการจัดตั้งหรือร่วมหุ้นหรือไม่ก็แค่ยอมรับระบบการจูงใจทางการตลาด อย่างไรก็ตามการใช้กลยุทธ์การแปรรูปรัฐวิสาหกิจในฐานะเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปภาครัฐ บางกลยุทธ์ของการแปรรูปได้สนับสนุนความมีประสิทธิภาพในการผลิต ขณะที่บางกลยุทธ์ไม่ได้สนับสนุนในเรื่องนี้

1.3.1.4 กลยุทธ์การตัดทอนงบประมาณ

โดยทั่วไปหน่วยงานของรัฐได้มีการใช้กลยุทธ์ทางเศรษฐกิจและทางการเมือง เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพในการจัดสรรหรือแบ่งปันนโยบายการตัดทอนงบประมาณเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่แม้ว่าจะได้มีการนำมาใช้ในการจัดหาสินค้าและบริการสาธารณะ แต่ได้รับการพิจารณาว่าเป็นเครื่องมือที่มีความน่าเชื่อถือในการทำให้มีการลดค่าใช้จ่าย แผนงานบางแผนงานได้ผล อาทิ แผนงานด้านการประกันสังคม ในแง่ของวัตถุประสงค์การใช้กลยุทธ์นี้อาจจะไม่มีประสิทธิภาพ แต่ถ้ามองในแง่ของการไปช่วยลดค่าใช้จ่ายในกรณีที่ประเทศมีปัญหาทางด้านการเงิน กลยุทธ์นี้ก็ใช้ได้

ในกรณีของประเทศหรือรัฐที่มีลักษณะเป็นรัฐสวัสดิการกลยุทธ์การตัดทอนงบประมาณได้มีการนำมาใช้ทั้งในระดับรัฐบาลกลางและรัฐบาลท้องถิ่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเกิดปัญหาทางการเงินในปี 1990 ได้มีการพูดถึงการปฏิรูปภาครัฐในรูปของการตัดทอนงบประมาณมากกว่าการพูดถึงการปฏิรูปเชิงสถาบัน แม้ว่าตัวมันเองอาจจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรืออาจไม่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในแง่ดังกล่าว ถ้าการปฏิรูปภาครัฐมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการลดขนาด การนำกลยุทธ์ตัดทอนงบประมาณมาใช้เป็นเรื่องดีที่เป็นเรื่องที่วางใจได้

1.3.2 พัฒนาการทางด้านแนวคิดหรือความคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ (the development of management thought)

ประมาณศตวรรษที่ 20 ได้มีการศึกษาของนักวิชาการเกี่ยวกับเรื่องโครงสร้างหรือสไตล์ (style) ของการบริหารจัดการระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน ผลของการศึกษาพบว่ามีความแตกต่างไม่มากนักในโครงสร้างหรือสไตล์ของการบริหารจัดการระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

กล่าวคือในกรณีของภาคเกชน บริษัทขนาดใหญ่มักจะมีโครงสร้างในรูปของสายการบังคับบัญชาเหมือนกรณีของการจัดองค์การภาครัฐ

ก่อนหน้านั้นในปี 1950-1960 ปัญหาของการขาดความยืดหยุ่นของการจัดองค์การแบบระบบราชการได้ปรากฏค่อนข้างเด่นชัดในภาคเอกชน รวมทั้งการเกิดขึ้นของผู้บริหารจัดการ ในช่วงนี้กล่าวได้ว่า ได้มีการตระหนักในเรื่องของการแบ่งงานกันทำเกิดขึ้นด้วย

อย่างไรก็ตาม บางครั้งเป็นการยากลำบากที่จะจำแนกแยกแยะหรือระบุให้ถูกต้องว่าเมื่อไรที่คำว่า "การบริหารจัดการ" ได้เข้ามาแทนที่คำว่า "การบริหาร" ในกรณีของรัฐอาจจะเป็นช่วงที่ผู้บริหารจัดการของภาคเอกชนได้พบความสำเร็จในการบริหารจัดการ ที่เห็นได้ชัดในกรณีของภาคเอกชนได้ทำให้เป็นที่มาของการที่ภาครัฐจะต้องให้ความสนใจในเรื่องนี้เพราะในช่วงนั้นภาครัฐอยู่ในภาวะหรืออยู่ในช่วงของความล้าหลังกว่าภาคเอกชน

แม้ช่วงเวลาดังกล่าวภาครัฐจะล้าหลังจากภาคเอกชน แต่ในทศวรรษนั้นอาจจะยังเร็วเกินไปที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในสไตล์หรือในลีลาการบริหารจัดการ มาในปี 1980 ภาครัฐก็ดูจะยังไม่มั่นใจว่าระบบการบริหารแบบดั้งเดิม หรือ "แบบประเพณีนิยม" (traditional system of administration) จะก่อให้เกิดรูปแบบการบริหารจัดการในการให้บริการสาธารณะที่มีประสิทธิผล เมื่อเปรียบเทียบกับภาคเอกชน ตรงนี้จึงทำให้ที่มาของการเริ่มเห็นความสำคัญของ "แนวทางการบริหารจัดการ" เกิดขึ้น[50]

ตามความเป็นจริงแล้ว ก่อนปี 1980 ประมาณปี 1968 ได้มีรายงานของ Fulton (ที่เกิดขึ้นในกรณีของสหราชอาณาจักร) ในรายงานดังกล่าวได้มีข้อสังเกตถึงความวิตกกังวล ห่วงใยเกี่ยวกับเรื่องของสมรรถภาพทางการบริหารจัดการในการให้บริการสาธารณะ

ขณะเดียวกันได้มีข้อเสนอแนะว่าระบบควรจะมีการเปิดให้มีการว่าจ้างบุคคลภายนอกในทุกระดับให้เข้ามาแทนที่ในหลายจุดที่โครงสร้างตามสายการบังคับบัญชาก่อให้เกิดปัญหาอุปสรรคต่อการให้บริการสาธารณะ ที่สำคัญก็คือ ประเด็นของรายงานของ Fulton ดูจะเป็นการให้ความสำคัญกับ "การบริหารจัดการ" ที่เน้นหรือให้ความสำคัญกับ "ผลลัพธ์" ประเด็นนี้ถือได้ว่าเป็นพัฒนาการของ "การบริหารจัดการสมัยใหม่"

นอกจากนี้ในรายงานดังกล่าวยังได้มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการ make up งานทางด้านการบริหารจัดการของราชการพลเรือน ใน 4 เรื่อง ดังนี้[51]

1. การเตรียมและเสนอร่างนโยบายภายใต้การชี้นำของฝ่ายการเมือง

---

[50] Owens, Robert G. and Steinboff Carl R, Administering Change in School (Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1976),64.

[51] Ibid.

2. การสร้างกลไกสำหรับการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ

3. การดำเนินการหรือการปฏิบัติการของกลไกทางการบริหาร

4. การทำงานตามหลักเหตุผลต่อรัฐสภาและประชาชน

รายงานของ Fulton ข้างต้น ดูจะเป็นตัวจุดประกายมากกว่าการพยายามที่จะวางหรือกำหนดหลักการบริหารจัดการ (management principles) ในระบบบริหารที่เป็นอยู่ ดังที่ Flynn ได้ระบุว่า ข้อเสนอแนะของรายงานของ Fulton ไม่ได้มีการแปลงไปสู่การปฏิบัติ[52]

ในส่วนของ Keeling ได้มองหรือพิจารณา “การบริหารจัดการ” ในแง่ของการแสวงค้นหาวิธีการใช้ทรัพยากรตามวัตถุประสงค์

ผลของรายงานของ Fulton ได้ก่อให้เกิดการเรียกร้องในการปรับปรุง “การบริหารจัดการภาครัฐ” ให้ดีขึ้น ดังปรากฏในกรณีของสหรัฐอเมริกาที่ได้มีกฎหมายว่าด้วยการปฏิรูปราชการในปี 1978 ที่มีจุดมุ่งหมายในการให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบใน “ผลลัพธ์” มากขึ้น ขณะเดียวกันมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กับผู้บริหารจัดการระดับกลางที่เป็นไปตามระบบคุณธรรม แม้กฎหมายดังกล่าวจะมุ่งเน้นไปในเรื่องของการบริหารงานบุคคล แต่ก็ได้มีความหมายที่จะปรับปรุงการบริหารจัดการภาครัฐ ที่ดูจะล้าหลังกว่าภาคเอกชนไปมากให้ดีขึ้นด้วย

ในส่วนของประเทศออสเตรเลีย นายกรัฐมนตรี Malcom Fraser เองก็ดูจะเห็นด้วยกับการปรับปรุง “การบริหารจัดการภาครัฐ” ให้ดีขึ้นโดยได้ตั้งข้อสังเกตว่า[53]

“รัฐบาลเชื่อว่ามีปัญหาเกี่ยวกับการบริการสาธารณะที่เป็นอยู่แต่ไม่แต่ใจว่าเครื่องมือในการบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น มีสมรรถภาพที่จะตอบสนองการท้าทายที่เกิดขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต กระทรวงและบรรดาข้าราชการจะต้องไม่เพียงสามารถตอบสนองข้อเรียกร้องที่เกิดขึ้น หากแต่ต้องมีการคาดการณ์ถึงการเรียกร้องที่จะเกิดขึ้นในอนาคต”

นอกจากผู้นำของประเทศสหรัฐอเมริกา และออสเตรเลีย ที่ต่างเห็นด้วยที่จะต้องมีการปรับปรุง “การบริหารจัดการภาครัฐ” ให้ดีขึ้นแล้ว ผู้นำประเทศอื่นๆ ต่างก็เห็นและให้ความสำคัญในเรื่องนี้ทำนองเดียวกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะมีเหตุผลหลายประการที่เป็นเรื่องต้องแจ้งหรือบอกให้ทราบถึงความจริงเกี่ยวกับทักษะและสมรรถภาพของราชการ คือ[54]

---

[52] Norman Flynn, Public Sector Management (London: Havester Wheat Sheaf, 1990) ,16.

[53] Australia, Review of Commonwealth Administration (Canberra: AGPS, 1983), 131.

[54] Owens, Robert G. and Steinboff Carl R, Administering Change in School (Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1976),66.

ประการที่หนึ่ง ในตอนปลายปี 1970 รัฐบาลของประเทศต่างๆ ซึ่งส่วนใหญ่ได้แก่ประเทศสมาชิกของ OECD (organization for economic cooperation and development) มีประสบการณ์เกี่ยวกับข้อจำกัดด้านทรัพยากรกันอย่างรุนแรง ที่เป็นเช่นนั้นเพราะรายได้จากการเก็บภาษีลดลง ขณะที่ฝ่ายการเมืองไม่ยินยอมให้มีการตัดทอนงบประมาณในการส่งมอบบริการให้แก่ประชาชนนั้น หมายความว่ามีการบีบบังคับเกี่ยวกับการให้บริการสาธารณะ โดยพยายามที่จะบริหารจัดการให้ได้แม้จะเผชิญกับข้อจำกัดทางด้านทรัพยากร อาทิ ทั้งงบประมาณและบุคลากรที่มีจำนวนน้อย

ประการที่สอง ในปี 1980 รัฐบาลของประเทศต่างๆ เริ่มมองเห็นการเปลี่ยนแปลงการบริหารที่จะเกิดขึ้นเพิ่มมากขึ้น รัฐบาลชุดใหม่ของสหราชอาณาจักร (1975) แคนาดา นิวซีแลนด์ และออสเตรเลีย เริ่มมีแนวคิดที่จะเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะ โดยมีแรงผลักดันที่สำคัญจาก แนวคิด “การบริหารจัดการนิยม” ที่มาจากภาวะผู้นำทางการเมืองมากกว่ามาจากตัวราชการเอง ที่บรรดาผู้นำทางการเมืองเหล่านี้ต่างเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องบริหารจัดการการให้บริการสาธารณะที่จะเกิดขึ้น แม้จะมีความแตกต่างในรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นก็ตาม

ประการที่สาม มีความเชื่อมโยงระหว่างการปรับปรุง “การบริหารจัดการภาครัฐ” ให้ดีขึ้นกับการปรับ “โครงสร้างระบบเศรษฐกิจ” ของประเทศใหม่

ประการที่สี่ มีข้อสังเกตเกี่ยวกับการเจริญเติบโตของรัฐบาล ขณะเดียวกันมีการเห็นกันว่าถึงเวลาที่น่าจะมีการลดขนาดของภาครัฐลง ผลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงในหลายประเทศโดยทิศทางของการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะคล้ายๆ กัน คือการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปที่เกิดขึ้นเป็นการเปลี่ยนแปลงหรือการปฏิรูปที่มีจุดเน้นไปที่ตัวหน่วยงานและตัวบุคคล ผลทำให้ “ผู้บริหาร” (administrator) เปลี่ยนแปลงมาเป็น “ผู้บริหารจัดการ” (managers) แทน

1.4 การเกิดขึ้นของการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ (new public management หรือ NPM)

การเกิดขึ้นของ “การบริหารจัดการภาครัฐใหม่” หรือ “การบริหารจัดการนิยม” เริ่มต้นมาจากความพยายามของนักวิชาการในการอธิบายถึงลักษณะของปรากฏการณ์อันเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงในรูปของการเข้ามาแทนที่ “ตัวแบบดั้งเดิม” (traditional model) กล่าวคือ แทนที่จะเป็นเรื่องของการปฏิรูปภาครัฐ “การบริหารจัดการภาครัฐใหม่” เป็นเสมือนตัวแทนการแปลงหรือการเปลี่ยนรูปภาครัฐ รวมทั้งความสัมพันธ์กับรัฐและการสั่งการ

หลายคนอาจจะสับสนกับการเกิดขึ้นของแนวคิด ทฤษฎีใหม่ดังกล่าว คือ “การบริหารจัดการภาครัฐใหม่” เกี่ยวกับเรื่องนี้ไม่ได้มีคำอธิบายหรือการตีความที่เป็นที่ยอมรับในแง่มุมใด

แง่มุมหนึ่งเท่านั้น หากแต่มีหลายแง่มุม โดยเฉพาะคำอธิบายหรือการตีความของ C. Hood ผู้ซึ่งได้ย่อแนวคิดทฤษฎีใหม่ อันได้แก่ “New Public Management” มาเป็น “NPM” ขณะเดียวกัน C. Hood ได้อธิบายถึงการเกิดขึ้นของแนวคิดทฤษฎีใหม่ อันได้แก่ “NPM” ว่าน่าจะมาจาก[55]

1. การได้รับความนิยมหรือการได้รับการยอมรับในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

2. การเกิดขึ้นของ NPM ที่รับความนิยมตามข้อ 1 Hood คิดว่าความนิยมที่เกิดขึ้นดังกล่าวเป็นเสมือนความนิยมในสินค้าที่เกิดขึ้นแล้วได้รับความนิยมแบบไม่จบสิ้น แม้จะมีความล้มเหลวเกิดขึ้นซ้ำแล้วซ้ำอีกก็ตาม ซึ่งการที่ NPM ได้รับความนิยมดังกล่าว น่าจะเกิดจากความสำเร็จเชิงเนื้อหา (ของสินค้า) ที่เกิดจากการปฏิบัติตามชนิดและประเภทของพิธีกรรมหรือเกิดจากการบริหารจัดการ

3. การที่ NPM ในตัวของมันเองมีลักษณะที่ดึงดูดใจหรือมีลักษณะที่น่าประทับใจ

4. การที่ NPM เอง สามารถตอบสนองเงื่อนไขทางสังคมที่เฉพาะเจาะจงที่ได้รวมถึงการเปลี่ยนแปลงหลังอุตสาหกรรมนิยม (post - industrialism) หลังยุคฟอร์ด (post - fordism) กลไกทางการเมืองใหม่รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของพวกคอปกขาวที่มีจำนวนมากขึ้น

ทั้งหมดที่กล่าวข้างต้น คือเหตุผลสำคัญที่ไปบดบังหรือที่ไปทำให้ “ตัวแบบการบริหารดั้งเดิม” ได้รับความสนใจน้อยลง ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อีกต่อไป ตรงนี้ไปมีผลทำให้รัฐบาลตระหนักในเรื่องนี้ ขณะเดียวกันเริ่มท้าทายความเชื่อพื้นฐานของ “ตัวแบบดั้งเดิม” หรือ “ตัวแบบประเพณีนิยม”

ผลทำให้เริ่มมีการว่าจ้างนักเศรษฐศาสตร์ หรือบรรดานักวิชาการที่ได้รับการฝึกฝนมาทางด้านการบริหารจัดการให้เข้ามาช่วยงานแทนที่การว่าจ้างนักบริหารที่มีความรู้ทั่วไป

นอกจากนั้นยังได้มีการหยิบยืมเทคนิค “การบริหารจัดการจากภาคเอกชน” มาใช้ มีการตัดค่าใช้จ่าย มีการกำหนดเงื่อนไขการทำงานภายในระบบที่ไม่เป็นที่ต้องการอีกต่อไปแล้ว

ในช่วงนี้รัฐบาลต่างๆ เริ่มเผชิญปัญหาในเรื่องของการลดลงของรายได้ที่แท้จริง ขณะที่ประชาชนได้พากันเรียกร้องให้รัฐบาลยังคงรักษามาตรฐานการให้บริการให้อยู่ในระดับคงเดิม แม้จะมีปัญหาการลดลงของรายได้ที่แท้จริงก็ตาม ในกรณีดังกล่าวรัฐบาลจะทำเช่นนั้นได้ วิธีหนึ่งก็คือ ต้องมีการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น ซึ่งในทางปฏิบัติทำได้ไม่ง่ายนัก เพราะโครงสร้างแบบระบบราชการตัวมันเองไม่มีประสิทธิภาพ

ประเด็นนี้ทำให้บรรดานักการเมือง ตั้งคำถามเกี่ยวกับการว่าจ้างข้าราชการว่าทำไมจะต้องมีการว่าจ้างบรรดาข้าราชการตลอดชีวิต ทำไมไม่ว่าจ้างในแง่ของการทำสัญญา อันเป็น

---

[55] C. Hood, “A public management for all seasons,” Public Administration 69, 1 (ม.ป.ป.) : 6-8.

ที่มาของการที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดทฤษฎี “จากตัวแบบการบริหารแบบดั้งเดิม” หรือ “แบบประเพณีนิยม” มาเป็น “แนวคิดทฤษฎีการบริหารจัดการภาครัฐใหม่” ทั้งนี้เพื่อให้การส่งมอบบริการสาธารณะแก่ประชาชนมีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

1.5 ตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ หรือ โปรแกรมการบริหารจัดการ (the managerial programme)

มีแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับ “การบริหารจัดการนิยม” หรือ “การบริหารจัดการภาครัฐใหม่” อยู่หลายแนวคิด OECD (organization for economic cooperation and development) เองได้ตั้งข้อสังเกตในเรื่องนี้ว่าสมาชิก (ของตน) ได้พยายามที่จะสร้าง/หรือทำให้ภาครัฐมีลักษณะของการบริหารจัดการมากขึ้น ด้วยการเสนอลีลาหรือสไตล์ของความสัมพันธ์ที่มีลักษณะที่เป็นไปตามสัญญามีส่วนร่วมและดำเนินการตัดสินใจอย่างพินิจพิเคราะห์ด้วยตนเอง

ลีลาหรือสไตล์ความสัมพันธ์ในลักษณะดังกล่าว ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างระดับสายการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมกับหน่วยงานปฏิบัติ และความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยผลิต ว่าความสัมพันธ์ลักษณะไหนอย่างใดควรเป็นหน่วยงานแบบภาครัฐ ความสัมพันธ์ลักษณะไหนอย่างใดควรเป็นแบบภาคเอกชน

นอกจากนี้ OECD ยังได้เรียกร้องให้บรรดาประเทศสมาชิกดำเนินการตามแนวทางต่อไปนี้ คือ แนวทางแรก ให้มีการปรับปรุงการผลิตให้สูงขึ้น และแนวทางที่สอง ให้มีการส่งมอบสินค้าและบริการที่ดีขึ้นแทนที่การมุ่งเน้นการทำให้ถูกต้องตามระเบียบโดยใช้กฎระเบียบและอำนาจหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา

ตามแนวทางแรก การปรับปรุงการผลิตให้ดีขึ้น OECD ได้เสนอให้มีการดำเนินการดังนี้[56]

1. ยกระดับการดำเนินการผลิตของหน่วยงานภาครัฐให้สูงขึ้น โดยการปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น เริ่มตั้งแต่การจัดหา พัฒนา และสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ให้มาสมัครและควรจะได้มีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานหรือตามเนื้องาน

นอกจากนี้ควรให้พนักงานหรือบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรวมทั้งการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ มีการใช้มาตรการควบคุมที่ผ่อนคลาย ขณะที่มีการเรียกร้องหรือบังคับให้มีการปฏิบัติตามเป้าหมายที่เข้างวดกวดขัน มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนมีการปรับปรุงข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้า รวมทั้งมีการเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพเป็นต้น

---

[56] Organization for Economic Cooperation and Development, Public Management Developments: 1991 (PUMA Paris: OECD, 1991), 11.

2. มีการใช้ประโยชน์จากภาคเอกชนให้มากขึ้น โดยการส่งเสริมสนับสนุนให้มีระบบการจัดหาที่เปิด ให้มีการแข่งขันที่มีประสิทธิภาพวางใจได้ ทั้งนี้เพื่อการมอบงานให้เอกชนดำเนินการในการผลิตสินค้าและบริการ รวมทั้งการมอบงานให้เอกชนดำเนินการในสินค้าและบริการระหว่างกลางและเพื่อการยุติการผูกขาด

ในประเด็นนี้จุดเน้นจะอยู่ที่การบริหารจัดการ ขณะเดียวกันมีการพิจารณากันด้วยว่า ขอบข่ายของรัฐบาลจะต้องลดลง ซึ่ง OECD เองก็เห็นด้วยในเรื่องนี้

นอกจากนี้การนำการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติยังเป็นไปเพื่อที่จะปรับปรุงคุณภาพของการกำหนดนโยบาย รวมทั้งความสัมพันธ์กับนักการเมืองให้ดีขึ้น

ความโปร่งใสและความคงเส้นคงวาจะช่วยปรับปรุงการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของภาครัฐให้ดีขึ้น ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันในการทำงานอย่างมีหลักการและเหตุผลสำหรับผู้ที่มีหน้าที่ในกรตัดสินใจรวมทั้งสำหรับสาธารณชน

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับตัวแบบการบริหารจัดการ (a managerial model) หรือ “ตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ ที่มีองค์ประกอบที่สำคัญตามทรรศนะของ OECD จะมีลักษณะ ดังนี้

1. ปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งกรจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานให้ดีขึ้น
2. มีความเกี่ยวข้องของบุคลากรในการวินิจฉัยตัดสินใจ
3. มีการผ่อนคลายการควบคุม แต่มุ่งเน้นการดำเนินงานตามเป้าหมายให้มากขึ้น
4. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
5. มุ่งเน้นการให้บริการต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ
6. ผู้ใช้เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย
7. มีการมอบงานให้เอกชนดำเนินการ
8. มีการผ่อนคลายกฎระเบียบเกี่ยวกับการผูกขาด

แต่สำหรับ C. Hood เห็นว่า “ตัวแบบการบริหารจัดการ” หรือที่เขาเรียกว่า “การบริหารจัดการภาครัฐใหม่” จะมีลักษณะที่ประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้[57]

1. ให้การบริหารจัดการอยู่ในมือของนักบริหารจัดการมืออาชีพ ประเด็นนี้หมายความว่า “การบริหารจัดการภาครัฐ” ควรจะเป็นเรื่องของนักบริหารจัดการมืออาชีพที่จะเป็นคนคอยบริหารจัดการ เพราะเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้น มีวิสัยทัศน์ มีการควบคุมองค์การในลักษณะที่มีความสุขุมรอบคอบ มีการทำงานตามหลักเหตุผล

---

[57]C. Hood, “A Public management for all seasons,” Public Administration Review, no. 65 (1991) : 3-19.

2. ควรมีการวัดและมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ในประเด็นนี้หมายความว่า จะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ขณะเดียวกันมีการให้คำนิยามเป้าหมาย รวมทั้งมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินผลการปฏิบัติงานหรือผลงานที่ชัดเจนที่สามารถวัดผลเป็นรูปธรรมได้

3. ให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลผลิต ขณะเดียวกันมีการให้น้ำหนักกับ“ผลลัพธ์” มากกว่า “ระเบียบวิธีการ”

4. มีการแตกหรือแยกหน่วยงานต่างๆ ในภาครัฐ ให้มีขนาดที่เล็กลง เกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน ในประเด็นนี้หมายความว่า แต่เดิมมาหน่วยงานภาครัฐจะมีขนาดใหญ่ ผลก็คือทำให้เกิดความไม่มีประสิทธิภาพ จึงทำให้มีแนวคิดในการแตกหรือแยกหน่วยงานของภาครัฐ อาทิ ให้มีขนาดเล็กลง เกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

5. จัดให้มีการแข่งขันใน “การบริหารจัดการภาครัฐ” โดยเฉพาะในประเด็นของการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น ซึ่งการดำเนินการในลักษณะดังกล่าวโดยทั่วไปมีส่วนในการช่วยทำให้ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายลดลง ขณะเดียวกันมีคุณภาพมาตรฐานดีขึ้น

6. เน้นสไตล์หรือลีลา “การบริหารจัดการแบบภาคเอกชน” ในประเด็นนี้จะทำได้จะต้องมีการขจัด “การบริหารแบบทหาร” “แบบข้าราชการพลเรือน” มาเป็นวิธี “การบริหารจัดการแบบภาคเอกชน” กล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการนำวิธี “การบริหารจัดการแบบภาคเอกชน” มาใช้ใน “การบริหารจัดการภาครัฐ” ซึ่งจะทำได้จะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้ทันสมัยเลียนแบบวิธีการของภาคเอกชน

7. เน้นหรือให้ความสำคัญกับเรื่องของวินัยในการใช้เงินแผ่นดิน ในประเด็นนี้หมายถึงมีการสร้างเสริมวินัยในการใช้จ่ายเงินแผ่นดิน รวมทั้งเน้นเรื่องของความประหยัดในการใช้ทรัพยากร ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร ตามประเด็นนี้ในทรรศนะของ C. Hood หมายความว่าควรจะมีการตัดทอนต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายโดยตรง ขณะเดียวกันพยายามให้แรงงานเห็นความสำคัญของวินัยในการใช้ทรัพยากร

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าทรรศนะเกี่ยวกับตัวแบบการบริหารจัดการของ Hood มีลักษณะที่แตกต่างไปจากทรรศนะของ OECD อย่างไรก็ตาม หากมองหรือพิจารณาในแง่ของการเปลี่ยนแปลงจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ 4 ประเภท ที่ก่อให้เกิดหรือประกอบกันขึ้นมาเป็น “ตัวแบบการบริหารจัดการ” หรือ “โปรแกรมการบริหารจัดการ”

ประการที่หนึ่ง การให้ความสำคัญกับผลผลิต การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใน “โปรแกรมการบริหารจัดการ” ก็คือได้มีการให้ความสำคัญกับ “ผลผลิต” แทนที่จะให้ความสำคัญกับ “ปัจจัยนำเข้า” นั่นหมายความว่าองค์การภาครัฐต่อไปนี้เวลาดำเนินการในเรื่องใดก็ตามจะต้อง

ดำเนินการในแง่ที่ต้องการจะรู้สิ่งที่พวกตนทำหรือดำเนินการและจะทำให้ดีได้อย่างไร ใครเป็นคนรับผิดชอบ โดยเฉพาะในเรื่องของ “ผลลัพธ์”

ประการที่สอง มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของปัจจัยนำเข้า ประเด็นนี้หมายความว่ามีการให้ความสำคัญกับ “ปัจจัยนำเข้า” น้อยกว่า “ปัจจัยนำออก” ประเด็นนี้ได้ก่อให้เกิดผลกระทบที่สำคัญต่อ “การบริหารจัดการภาครัฐ” (เวลาพูดถึงปัจจัยนำเข้า ในที่นี้จะหมายถึงทรัพยากรทางด้านบุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี เป็นต้น)

อาจจะมีคำถามเกิดขึ้นว่า ทำไมถึงจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง “ปัจจัยนำเข้า” อะไรคือเหตุผล คำตอบ ก็คือ การเปลี่ยนแปลง “ปัจจัยนำเข้า” มีจุดมุ่งหมายในเรื่องของการปรับปรุงสิ่งจูงใจและการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกันจะมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคคลรวมทั้งจะมีการให้ผลตอบแทนตามเนื้องานหรือตามผลงาน

ประการที่สาม การลดขอบข่ายของรัฐบาล ในทรรศนะของ C. Hood การตัดทอนหรือการลดขอบข่ายของรัฐบาลและระบบราชการ เป็นอีกส่วนหนึ่งของ “โปรแกรมการบริหารจัดการ” หรือเป็นอีกส่วนหนึ่งของ “ตัวแบบการบริหารจัดการ”

โดยทั่วไปการลดขอบข่ายของรัฐบาลและระบบราชการทำได้หลายวิธี อาทิ โดยวิธีการแปรรูปรัฐวิสาหกิจที่เป็นการแปรสภาพกิจการของรัฐไปสู่ภาคเอกชน การจ้างเหมา หรือการมอบงานให้เอกชนไปดำเนินการที่จะช่วยให้มีการลดค่าใช้จ่ายสำหรับสินค้าและบริการ เป็นต้น

ประการที่สี่ ความสัมพันธ์กับนักการเมืองและสาธารณชน ประเด็นหนึ่งของการวิพากษ์วิจารณ์ “ตัวแบบการบริหารแบบดั้งเดิม” หรือ “แบบประเพณีนิยม” (the traditional model of administration) นั่นก็คือแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างระบบราชการกับภาวะผู้นำทางการเมืองยังมีลักษณะที่ไม่เพียงพอ กล่าวคือ ในแง่ของทฤษฎี “ตัวแบบการบริหารแบบดั้งเดิม” ต้องการให้มีการแยกกันออกระหว่างผู้ออกคำสั่งกบผู้นำคำสั่งไปปฏิบัติ

แต่ลักษณะสำคัญของ ตัวแบบการบริหารจัดการ ก็คือความรับผิดชอบของนักบริหารจัดการจะต้องหาวิธีบริหารจัดการอย่างไรที่จะทำให้ผลลัพธ์ที่ตั้งไว้สัมฤทธิผล ประเด็นนี้หากจะให้นักบริหารจัดการดำเนินการในลักษณะที่กล่าวได้ ความสำคัญระหว่างนักบริหารจัดการกับนักการเมืองและความสัมพันธ์ระหว่างนักบริหารจัดการกับสาธารณชนต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

นั่นหมายความว่า “ตัวแบบการบริหารแบบดั้งเดิม” หรือ “แบบประเพณีนิยม” ที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างนักบริหารจัดการกับภาวะผู้นำทางการเมืองที่มีลักษณะของความสัมพันธ์ที่แคบและความสัมพันธ์เชิงเทคนิคเป็นเหมือน “นาย” กับ “บ่าว” (master and servant) ในแง่ที่ฝ่ายหนึ่งเป็นคนออกคำสั่ง อีกฝ่ายหนึ่งเป็นผู้นำเอาคำสั่งไปปฏิบัติต้องมีการเปลี่ยนแปลง

โดยเฉพาะเมื่อ “ตัวแบบการบริหาร” ได้เปลี่ยนมาเป็น “ตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐ” (the public management model) ที่ภายใต้ตัวแบบดังกล่าว ความสัมพันธ์ระหว่างนักการเมืองและนักบริหารจัดการจะมีลักษณะที่ไหลลื่น

ขณะเดียวกันมีความใกล้ชิดกันมากกว่าแต่ก่อน กล่าวคือ ความสัมพันธ์จะเปลี่ยนจากเดิมที่เคยมีลักษณะที่คับแคบและเน้นการบริหารจัดการเชิงเทคนิคมากเกินไป มาเป็นความสัมพันธ์ที่มีความยืดหยุ่นไหลลื่นและมีความใกล้ชิดระหว่างกันแทน

ที่กล่าวมาข้างต้น เป็นการกล่าวถึง “ตัวแบบการบริหารจัดการ” หรือ “การบริหารจัดการภาครัฐใหม่” ตามทรรศนะของ C. Hood ในลำดับต่อไปนี้ จะขอกล่าวถึงประเภทของ “การบริหารจัดการภาครัฐใหม่” ที่ Ewan Ferlie และคณะได้ทำการสำรวจแนวความคิดและได้จัดแบ่งประเภทของ “การบริหารจัดการภาครัฐใหม่” ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ๆ ดังนี้[58]

แนวทางแรก การปรับปรุงประสิทธิภาพ (efficiency drive) อันเป็นแนวความคิดในระยะเริ่มแรกของ NPM ซึ่งต้องการปรับเปลี่ยนให้การบริหารงานภาครัฐมีความทันสมัยหรือเลียนแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

แนวทางที่สอง การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (downsizing and decentraliztion) อันเป็นแนวความคิดซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งต้องการเปิดให้กลไกตลาดเข้ามาทดแทนภาครัฐให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยการจัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลักและภารกิจงานรอง เพื่อเปิดให้มีการทดสอบ หรือการคัดค้านเพื่อเปิดให้มีการแข่งขัน การแยกผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการออกจากกัน การใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลงรวมถึงการจัดตั้งองค์การบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร

แนวทางที่สาม การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (in search of excellence) อันเป็นรูปแบบที่ขยายแนวความคิดไปสู่เรื่องของวัฒนธรรมองค์การ ค่านิยม และจรรยาบรรณวิชาชีพตลอดจนการบริหารความเปลี่ยนแปลง

แนวทางที่สี่ การให้ความสำคัญต่อการบริการประชาชน (public service orientation) อันเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่รับบริการ

---

[58] Ewan Ferlie, The New Public Management in Action (Oxford: Oxford University Press, 1996),138.

2. ความเป็นมา และแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ[59]

ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546-2550) กำหนดให้มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงานเพื่อยกระดับขีดความสามารถและมาตรฐานการทำงานของหน่วยงานราชการให้อยู่ในระดับสูงเทียบเท่ามาตรฐานสากล โดยยึดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีเป็นหลักการบริหารราชการที่ได้รับการตราขึ้นเป็นกฎหมาย ดังที่ปรากฏในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา3/1 และ ต่อมาได้มีการออกพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 เพื่อให้มีแนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดเป้าหมายของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีว่าให้เป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐ ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินจำเป็น ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการรวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ

การบริหารราชการให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องมีเกณฑ์การประเมินกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป ดังนั้น สำนักงาน ก.พ.ร. โดยความร่วมมือของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ จึงได้ดำเนินโครงการศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐานการพัฒนาระบบราชการโดยมีเป้าหมายเพื่อศึกษาและพัฒนาคุณภาพของระบบการบริหารจัดการภาครัฐตามวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี และกำหนดเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐโดยใช้แนวทางซึ่งสามารถเทียบเคียงกับการบริหารจัดการในระดับสากล เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางหนึ่งที่ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติว่าเป็นเกณฑ์ที่สามารถประเมินจุดแข็งและโอกาสในการปรับปรุงของกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานขององค์กรต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิผล

2.1 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในต่างประเทศ : กรณีศึกษาเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา

ในช่วงทศวรรษ 1980 ประเทศสหรัฐอเมริกาสูญเสียความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ เนื่องจากคู่แข่งจากประเทศอื่นๆมีการพัฒนามาตรฐานและคุณภาพของการบริหารจัดการผ่านกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะบริษัทคู่แข่งจากประเทศญี่ปุ่นซึ่งส่งสินค้าเข้าไปตีตลาดประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่ว่าจะเป็นรถยนต์ สินค้าอุปโภคบริโภค เครื่องใช้ไฟฟ้า

---

[59] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2550 (กรุงเทพ: วิชั่น พริ้นแอนด์มีเดีย จำกัด, 2550), 1-170.

ตลอดจนผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์ ปี ค.ศ. 1987 ประเทศสหรัฐอเมริกาจึงได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นเพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทางในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) กรอบแนวคิดของเกณฑ์ดังกล่าวเกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศ MBNQA ก่อให้เกิดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์อย่างใหญ่หลวงของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกันมีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้นปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาดทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์กรการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร

ผลของการส่งเสริมให้องค์กรต่าง ๆ มีการประเมินตนเองและปรับปรุงตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติส่งผลให้ประเทศสหรัฐอเมริกามีเศรษฐกิจที่มั่นคง กลายเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในตลาดโลกในเวลาต่อมา และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติตนมากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก

ตารางที่ 1 เกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA ของประเทศต่าง ๆ

ประเทศ	**ชื่อเกณฑ์รางวัลคุณภาพที่พัฒนาจาก MBNQA (Malcolm Baldrige National Quality Award)**	**ปี ค.ศ. ที่เริ่มประกาศมอบรางวัล**
ออสเตรเลีย	Australian Business Excellence Award (ABEA)	1988
สหภาพยุโรป	European Quality Award (EQA)	1989
สิงคโปร์	Singapore Quality Award (SQA)	1994
ญี่ปุ่น	Japan Quality Award (JQA)	1995

ผลจากการนำระบบ Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ไปใช้สามารถสะท้อนได้จากงานวิจัยของ อาเคอส์ (Akers, Eugene J. 2006)[60] ซึ่งได้วิจัย การศึกษาการยอมรับเทคโนโลยีเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิตอลในฐานะนวัตกรรมทางนโยบายในสหรัฐอเมริกา การวิจัยเป็นการประเมินค่าปัจจัยและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับในการจัดทำนโยบายภาครัฐบนฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ผลการวิจัยพบว่า ข้อจำกัดของความสัมพันธ์ทั่วไปของปัจจัยเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองมีความสัมพันธ์กับ การยอมรับ ในนโยบายของรัฐเทคโนโลยีเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิตอล โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย นอกจากนี้พบความสัมพันธ์ของตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญกับศักยภาพทั่วไปทางนวัตกรรมตามตัวชี้วัดทางนวัตกรรมตามกฎหมาย Walker's 1969 และความสัมพันธ์ของตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารแบบมืออาชีพและการยอมรับเทคโนโลยีเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิตอลในการบริหาร และการบริหารแบบมืออาชีพมีแนวโน้มที่จะนำในการนำเทคโนโลยีเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิตอลมาใช้มากขึ้น

คลาก เดล (Clark)[61] ได้ศึกษา ความไม่มั่นคงที่ถาวร: กรณีศึกษาการต่อรองเรื่องเงินสงเคราะห์สุขภาพสำหรับพนักงานล่วงเวลา (ประจำ) ในภาครัฐ ซึ่งเป็นการวิจัยตรวจสอบแรงกดดันและโอกาสของสหภาพพนักงานภาครัฐ ในการจัดการเกี่ยวกับเงินสงเคราะห์สุขภาพ พบว่า การจัดการมีความคืบหน้าในการเจรจาต่อรองกับกลุ่มสหภาพพนักงานภาครัฐที่มีขนาดใหญ่เท่านั้น แรงกดดันของการรวมกลุ่มเพื่อต่อรองและระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมใหม่ ต้องการการประกันภัยที่มีขอบเขตครอบคลุมให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง โดยหลักการนี้เป็นฐานให้กับการแปรรูป การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ตลอดจนเจตนาแห่งพนักงานในภาครัฐ

เบคเคอร์(Beckles) [62] ได้ทำการวิจัย มาตรการ การให้สิทธิพิเศษกับผู้รับบริการ: ศึกษากรณี เจ้าหน้าที่ของรัฐบาลกลาง สหรัฐอเมริกา โดยผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ ศึกษา

---

[60] Eugene J. Akers, A study of the adoption of digital government technology as public policy innovation in the American states [Online], accessed December 2006. Available from http://www.il.proquest.com/products_umi/dissertations/fullcit/978-0-542-76491-2,2006

[61] Dale Clark, Permanently precarious? Collective bargaining and health benefits for permanent part-time public sector workers [Online], accessed April 2007. Available from http://www.il.proquest.com/products_umi/dissertations/fullcit/978-0-494-18251-2,2006

[62] Gina Wilson Beckles, Preferences for performance measures: A study of a federal agency [Online], accessed September 2006. Available from http://www.il.proquest.com/products_umi/dissertations/fullcit/978-0-542-59205-8

โปรแกรมการให้สิทธิพิเศษกับผู้รับบริการของเจ้าหน้าที่ของรัฐและการให้สิทธิพิเศษกับผู้รับบริการของผู้บริหาร โดยใช้โปรแกรม Modified Balance Scorecard (MBSC) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า เมื่อผู้บริหารเสนอบริการที่ดีผู้รับบริการก็พร้อมที่จะจ่ายกับการบริการนั้น ซึ่งเป็นผลจากการมีกระบวนการจัดการกระบวนการในการให้บริการที่ดีภายในองค์การภาครัฐ โดยงานวิจัยชิ้นนี้เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำนโยบายสาธารณะและประสิทธิผลในการดำเนินการนโยบาย ซึ่งสามารถประยุกต์กับการให้บริการเฉพาะกลุ่มต่อไป

สรุป แนวคิด Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ถือได้ว่าเป็นต้นแบบของการพัฒนาระบบการจัดการภาครัฐที่รอบด้านและสามารถประยุกต์ใช้ได้ทุกประเทศทั่วโลก เพียงแต่การนำไปใช้ต้องผ่านการวิเคราะห์ถึงความเหมาะสมกับองค์การและความแตกต่างของลักษณะวัฒนธรรมของแต่ละประเทศ

2.2 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในประเทศไทย

ประเทศไทยเป็นประเทศหนึ่งที่เล็งเห็นถึ งประโยชน์ที่ จะได้รับในการนำแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) ซึ่งมีพื้นฐานทางด้านเทคนิคและกระบวนการเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา มากระตุ้นให้องค์กรทุกระดับหันมาใส่ใจในการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการของตนเอง ตลอดจนมุ่งพัฒนาสู่ความเป็นเลิศในทุก ๆ ด้าน รางวัลคุณภาพแห่งชาติ เป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์เพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่ระบุไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 (พ.ศ. 2545 – 2549) และได้เริ่มประกาศมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติให้แก่องค์กรที่มีวิธีปฏิบัติและผลการดำเนินการในระดับโลกเมื่อปี พ.ศ. 2545 รวมทั้งให้องค์กรที่ได้รับรางวัลนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ เผยแพร่เป็นแบบอย่างให้องค์กรอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน โดยมุ่งหวังว่าการกระตุ้นให้องค์กรธุรกิจปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อส่งมอบคุณค่าที่ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต้องการนั้น จะนำไปสู่การยกระดับความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

แต่จากการวิจัยของรุ่งตะวัน ประสาน์ครุการ[63] ในการศึกษาเรื่อง ปัญหาการปฏิรูประบบราชการกระทรวงศึกษาธิการ: ศึกษากรณี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าเจตนคติในด้านต่าง ๆ ของข้าราชการเป็นปัญหาสำคัญอาทิ: ความมั่นคงในการทำงาน การขาดศักยภาพในการผักดันให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบราชการอย่างจริงจัง ประชาชนขาดความรู้ในการตรวจสอบการทำงานภาครัฐ การขาดกุศโลบายที่ดีในการผลักดัน

---

[63] รุ้งตะวัน ประศาสน์ครุการ, “ปัญหาการปฏิรูประบบราชการกระทรวงศึกษาธิการ: ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2546), 23.

มาตรการต่าง ๆ ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดผลและขาดการดำเนินการที่ต่อเนื่องตามลำดับความสำคัญ ความไม่เข้าใจในบทบาทภารกิจการมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการของส่วนราชการและหน่วยงาน ข้าราชการขาดจิตสำนึกและทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชน การขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานราชการในภูมิภาค สาเหตุของปัญหาตามลำดับความสำคัญได้แก่ การขาดการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในการปฏิรูประบบราชการให้ข้าราชการและประชาชนของรัฐบาล การขาดความเป็นอิสระและปลอดจาอิทธิพลของฝ่ายการเมืองในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ การขาดแคลนเจ้าหน้าที่ในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการขององค์กรที่ได้รับการมอบหมายโดยตรง การขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการของประชาชน การขาดการติดตามและประเมินผลการปฏิรูประบบราชการที่เป็นระบบและต่อเนื่องขององค์กรที่ได้รับมอบหมาย การขาดแผนแม่บทและแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ การขาดการประชาสัมพันธ์เรื่องการปฏิรูประบบราชการที่ต่อเนื่องและทั่วถึง การขาดความเป็นเอกภาพในการดำเนินการการปฏิรูประบบราชการ

ปาริฉัตร เข็มสุข [64] วิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ: มุมมองของข้าราชการไทย พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ได้แก่ 1) ผู้นำสนับสนุนแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ 2) ขอบข่ายของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ 3) ค่านิยมของข้าราชการ 4) ปรัชญาของระบบราชการ และ 5) เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์คาดคะเนความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งประสิทธิภาพของการพยากรณ์มีค่าเท่ากับร้อยละ 56.3 ส่วนความคิดเห็นต่อความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้กลยุทธ์ที่ควรนำมาสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐประสบความสำเร็จตามลำดับคือ การติดตามและประเมินผลแผนอย่างต่อเนื่อง การอบรมและสัมมนาอย่างต่อเนื่อง

เกษตรพันธ์ ชอบทำกิจ [65] วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการบริหารงานบริการภาครัฐ: ศึกษากรณี สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานบริการ

---

[64] ปาริฉัตร เข็มสุข, “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ: มุมมองของข้าราชการไทย” (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546), 13.

[65] เกษตรพันธ์ ชอบทำกิจ, “ประสิทธิภาพในการบริหารงานบริการภาครัฐ: ศึกษากรณีสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา” (วิทยานิพนธ์ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546), 26.

ของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา ด้านความสะดวกในการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์ (OPAC) การยืม-คืนหนังสือ การยืมหนังสือผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การสืบค้นข้อมูลสารสนเทศทางอินเทอร์เน็ตและการใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับดี การใช้บริการยืมระหว่างห้องสมุดและการสืบค้นฐานข้อมูลซีดี/ออนไลน์ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความรวดเร็วในการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์ (OPAC) และการยืม-คืนหนังสืออยู่ในระดับดี ด้านความถูกต้องในการยืม-คืนหนังสือ อยู่ในระดับดี ที่สำคัญการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ผู้ใช้บริการที่มีสถานภาพต่างกัน ผู้ใช้บริการที่เข้ามาใช้ห้องสมุดในช่วงเวลาต่างกัน และผู้ใช้บริการที่มีความถี่ในการเข้าใช้บริการห้องสมุดต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการให้บริการไม่แตกต่างกัน

พระมหาสมควร ฝอดสูงเนิน (2546)[66]ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐที่มีต่อสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดขอนแก่น พบว่า 1) ด้านความชัดเจนของภารกิจที่รับผิดชอบ ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า ยังไม่มีความชัดเจนเนื่องจากแผนปฏิบัติงานมีลักษณะกว้างเกินไปไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ได้ทำงานที่ไม่ตรงกับความรู้และความสามารถของตน ไม่มีความโปร่งใสในการจัดตำแหน่งคนเข้ากับงาน การบริหารงานยังมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจอยู่กับผู้บังคับบัญชา และงานยังมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น 2) ผลกระทบด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ข้าราชการส่วนใหญ่ ยังไม่ดีขึ้นเนื่องจากระบบการพิจารณาความดีความชอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่โปร่งใส ขาดการมีส่วนร่วมของข้าราชการในหน่วยงาน วัสดุสำนักงานมีไม่เพียงพอทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า และข้าราชการขาดโอกาสเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หรือ แสดงผลงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อโอกาสก้าวหน้าในอาชีพราชการ 3) ผลกระทบด้านคุณภาพชีวิต ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่ดีขึ้น เนื่องจากขาดงบประมาณการปฏิบัติงานและการซื้อวัสดุสำนักงาน การได้ทำงานที่ไม่ตรงกับความรู้และความสามารถของตนเอง มีความไม่สมดุลระหว่างปฏิบัติงานกับการครองชีพ ขาดการทำงานเป็นทีมทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีขึ้น 4) ผลกระทบต่อความภาคภูมิใจในอาชีพราชการ ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าไม่ดีขึ้น เนื่องจากระบบราชการยังมีการเข้ามาแทรกแซงจากนักการเมือง และการไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากหน่วยงานบังคับบัญชา ส่งผลให้ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและมีความรู้สึกว่าอาชีพราชการไม่มีความมั่นคง 5) ผลกระทบด้านความนับถือศรัทธาจากประชาชน ข้าราชการส่วน

---

[66] พระมหาสมควร ฝอดสูงเนิน, “ผลกระทบของการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐที่มีต่อสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดขอนแก่น” การศึกษาค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547), 32.

ใหญ่เห็นว่า ด้านบุคลิกภาพ กริยามารยาท มีความเหมาะสมแล้ว ส่วนที่ทำให้ลดความเชื่อมั่นจากประชาชน คือ ความไม่พร้อมของระบบการให้บริการ ทีมีระบบฐานข้อมูลและแบบฟอร์มงานไม่ทันสมัย การรวมศูนย์อำนาจที่ผู้บังคับบัญชา และการขาดความรู้ ประสบการณ์และการฝึกอบรมที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service) และแนวทางแก้ไข ควรมีการกระจายอำนาจให้แก่ข้าราชการระดับปฏิบัติการมากขึ้น ส่งเสริมระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมของข้าราชการในหน่วยงานและประชาชน จะทำให้ลดการแทรกแซงครอบงำของนักการเมือง และทำให้ระบบการพิจารณาความดีความชอบมีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากขึ้น ปรับปรุงระเบียบการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนมากขึ้น จัดระบบการให้บริการที่สามารถออนไลน์ใช้งานร่วมกันได้พร้อมกันทุกจุด และรัฐควรจัดสรรงบประมาณให้เพียพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของข้าราชการ

จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ [67] วิจัยเรื่อง ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 72.73 เมื่อพิจารณาทุกด้านแล้วพบว่า ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ด้านการเน้นลูกค้าอยู่ในระดับสูง รองลงมา ได้แก่ ด้านการปรับปรุงการจัดการทางการเงินและบัญชี ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์และ ด้านการกระจายอำนาจและการแบ่งส่วนแยกย่อยเป็นหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปฏิบัติงานสาธารณะที่ต่างกัน คิดเป็นร้อยละ 81.50, 78.59, 78.56 และ 76.33 ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยจำแนกข้าราชการ ตามลำดับทางการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง (ซี) และหน่วยงานที่สังกัด ข้าราชการไทยมีความคิดในการปฏิบัติราชการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาจากสาขาวิชาที่ศึกษา สถานที่ที่ศึกษา และการฝึกอบรมดูงาน พบว่า ข้าราชการไทยมีความคิดในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา[68] ได้วิจัยเรื่อง ทัศนคติและความพึงพอใจเกี่ยวกับ การปฏิรูประบบราชการ พบว่า ข้าราชการและประชาชนเกือบทุกคน (ข้าราชการจำนวน 318 คน หรือ

---

[67] จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์, “ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่” (วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547), 34.

[68] สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, <u>บทสรุปสำหรับผู้บริหาร: ทัศนคติและความพึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ</u> (กรุงเทพ: กลุ่มงานวิจัยและข้อมูล สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2549), 43.

คิดเป็น ร้อยละ 65.8 ประชาชนจำนวน 378 คน หรือคิดเป็น ร้อยละ 71.5) มีความพึงพอใจในการปฏิรูประบบราชการ โดยมีปัจจัยมูลเหตุมาจาก การมีส่วนร่วมในกาพัฒนาท้องถิ่นของตนเองมากขึ้น รวมทั้งประชาชนได้รับบริการที่ดีขึ้น ส่วนข้าราชการพึงพอใจในการปฏิรูประบบราชการเพราะ มีการปรับปรุงประสิทธิภาพของกลไกการทำงานและ พฤติกรรมบริการแก่ประชาชน กล่าวคือ ได้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางโดยคำนึงถึงความยุติธรรมและความเสมอภาคในการให้บริการ รวมทั้งมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ และการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว เปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีประชากรกลุ่มตัวอย่างบางส่วนก็ยังไม่พึงพอใจต่อการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลในครั้งนี้ กล่าวคือ ข้าราชการจำนวน 67 คน หรือคิดเป็น ร้อยละ 13.9 ประชาชนจำนวน 108 คน หรือคิดเป็น ร้อยละ 19.4 และประชากรที่เป็นข้าราชการที่ยังไม่แน่ใจในการตอบคำถามว่าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ มีสูงถึง 93 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 19.3 ปัจจัยมูลเหตุ สำคัญของความไม่พึงพอใจของประชาชนคือ ผลพวงจากการปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ จะเปิดโอกาสให้นักการเมืองเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์จากราชการมากขึ้น รวมทั้งหน่วยงานทางราชการจะมีการทุจริตมากขึ้นด้วย และประชาชนเห็นว่าจำเป็นย่างยิ่งที่ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบภาคราชการมากขึ้นด้วย ในขณะที่ปัจจัยมูลเหตุ สำคัญของความไม่พึงพอใจของข้าราชการคือ ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิรูประบบราชการยังไม่สามารถลดความสลับซับซ้อนและยุ่งยากในระบบราชการได้ และข้าราชการบางส่วนเห็นว่าการปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ จะเปิดโอกาสให้นักการเมืองมีอำนาจและเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์จากราชการมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีข้าราชการอีกบางส่วนที่ยังไม่แน่ใจว่า การปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้จะสามารถลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงานราชการได้จริงหรือไม่

จากงานวิจัยข้างต้นเป็นข้อยืนยันว่า การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐในประเทศไทยต้องใช้เวลาทั้งทำความเข้าใจและแนวทางการปฏิบัติดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการพัมนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงเป็นแม่งานในการดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารจัดการอย่างรอบด้านออกมาในรูปเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (public sector management quality award: PMQA) โดยทุกหน่วยงานภาครัฐนำเข้าสู่การดำเนินการ ดังจะได้นำเสนอต่อไป

2.3 เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (public sector management quality award: PMQA)[69]

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทย ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติ ราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

ดังนั้น เกณฑ์ คุณภาพการบริหารจั ดการภาครัฐ จึงมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลของนานาชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ

นายวิษณุ เครืองาม รองนายกรัฐมนตรี ประธาน ก.พ.ร. ได้มีดำริที่จะสนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐ โดยในโอกาสที่ได้รับมอบหมายจาก ฯพณฯ นายกรัฐมนตรี ให้เป็นประธานในการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2547 เมื่อวันที่ 26 มกราคม 2548 ได้กล่าวในงานพิธีมอบรางวัลดังกล่าว มีใจความตอนหนึ่งว่า

“เมื่อสองปี เศษที่ผ่านมารัฐได้ปฏิรูประบบราชการ หัวใจสำคัญของการปฏิรูประบบราชการไม่ได้อยู่ที่การมีกระทรวง ทบวง กรม มากขึ้นหรือน้อยลง แต่อยู่ที่การให้ผู้ปฏิบัติราชการทั้งหลายปฏิบัติงานของตนด้วยจิตวิญญาณ ด้วยความมีสำนึก ด้วยความรับผิดชอบ ด้วยความมีประสิทธิภาพด้วยความมีวิสัยทัศน์ ด้วยการรู้จักประเมินผล รู้จักการแข่งขัน รู้จักการปรับปรุง รู้จักการพัฒนา ซึ่งสปิริตทั้งหมดที่ว่านี้ คือ สปิริตของรางวัลคุณภาพแห่งชาติ นี่เอง ความต่างอยู่ตรงที่ว่าใช้ในระบบของธุรกิจเอกชน ท่านนายกรัฐมนตรีได้ปรารภว่าหากนำไปใช้ในระบบของรัฐ ปรับปรุงประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและถ้าหากมีรางวัลออกมาได้ว่าหน่วยงานใดได้คุณภาพการปฏิบัติราชการแห่งชาติ หรือบริหารงานรัฐกิจสู่ความเป็นเลิศได้ แล้วไซร้ ประชาชนจะได้รับการตอบสนองและการบริการที่น่าจะดีขึ้นกว่านี้อีกเป็นอันมาก ซึ่งรัฐจะต้องคิดอ่านหาทางนำเรื่องนี้ไปปรับปรุงหรือประยุกต์ใช้ในโอกาสต่อไป”

---

[69] สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.), คู่มือแนวทางการดำเนินการสำหรับตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม พ.ศ. 2550. เข้าถึงได้จาก www.opdc.go.th

2.3.1 วัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุณภาพในการบริหารจัดการภาครัฐ

2.3.1.1 เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

2.3.1.2 เพื่อให้หน่วยงานภาครัฐนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการของหน่วยงานสู่ระดับมาตรฐานสากล

2.3.1.3 เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการประเมิ นตนเอง และเป็นบรรทัดฐานการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ

2.3.2 ประโยชน์ต่อส่วนราชการ

ส่วนราชการที่นำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นกรอบการประเมินระดับมาตรฐานสากลไปเปรียบเทียบกับระบบการบริหารจัดการของส่วนราชการ จะได้รับประโยชน์ในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การตรวจประเมินองค์กรด้วยตนเอง (self-assessment) ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการนั้น ๆ ได้รับทราบว่าส่วนราชการของตนยังมีความบกพร่องในเรื่องใด จึงสามารถกำหนดวิธีการและเป้าหมายที่ชัดเจนในการจัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงองค์กรให้สมบูรณ์มากขึ้นต่อไป

ส่วนราชการสามารถนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐไปใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการการดำเนินการของส่วนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการเพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็นการตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วยส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

2.3.3 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) ลักษณะสำคัญขององค์กร

2.3.3.1 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการ

ความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวด มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ โดยสามารถอธิบายเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1.ส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่ง ตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่มย่อย ดังนี้

กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า ในการนำองค์กร ผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จากรูปที่ 1 จะเห็นว่าทั้ง 3 หมวดนี้ มีลูกศร 2 ข้าง ซึ่งแสดงว่า ทั้ง 3 หมวดนี้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

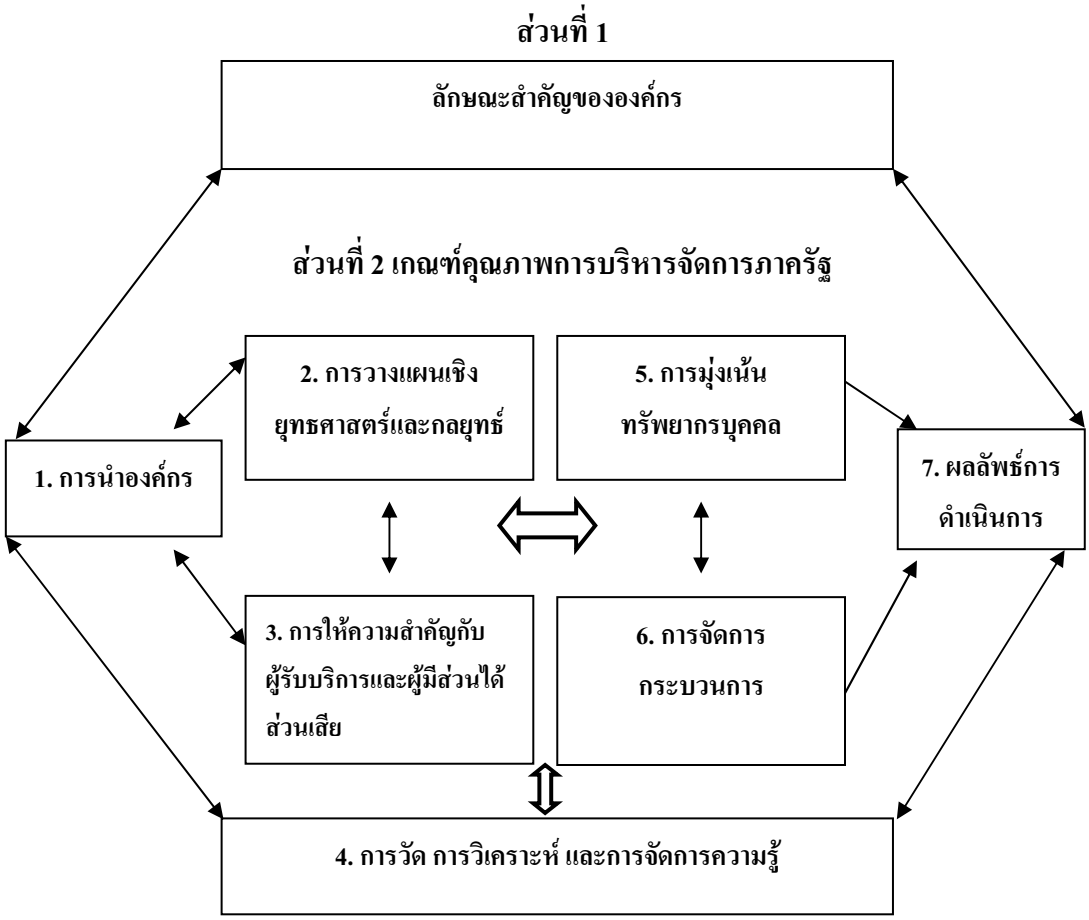
กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ โดยกลุ่มนี้แสดงให้ เห็นว่า ทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ ดังจะเห็นได้จากรูปที่ 1 ว่า มีลูกศร 2 ข้าง เชื่อมโยงกันอยู่

กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กลุ่มนี้ส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน จากรูปที่ 1 จะเห็นว่ามีลูกศร 2 ข้าง เชื่อมโยงกับหมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ ส่วนลูกศร 2 ข้างที่เชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัด การวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีลูกศรใหญ่ที่เชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

2. ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ส่วนนี้เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติ ด้ านคุณภาพการให้บริการ มิ ติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร โดยลูกศรแนวนอนที่ตรงกลางของภาพแสดงการเชื่อมโยงของกลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มปฏิบัติการกับส่วนที่เป็นผลลัพธ์ และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหมวด 1 การนำองค์กรกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

2.3.3.2 ลักษณะสำคัญขององค์กร

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ส่วนราชการต่าง ๆ สามารถนำไปปรับใช้ได้ หากแต่ส่วนราชการต่าง ๆ มีภารกิจและกระบวนการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันไป ดังนั้น สิ่งที่จะทำให้เข้าใจถึงส่วนราชการนั้น ๆ และสิ่งที่ส่วนราชการนั้นเห็นว่ามีความสำคัญ เพื่อให้เกิดการนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม คือ ลักษณะสำคัญขององค์กร กล่าวคือ ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ ลักษณะองค์กร และความท้าทายต่อองค์การ จากข้อมูลเบื้องต้นสามารถสรุปเป็นแผนภูมิรูปภาพดังนี้



แผนภูมิที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

2.3.4 ลักษณะสำคัญของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย ข้อคำถามต่าง ๆ แต่ไม่ใช่รายการตรวจสอบ (check list) และมีลักษณะสำคัญดังนี้

เกณฑ์มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ เกณฑ์มุ่งเน้นให้ส่วนราชการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ฉะนั้น เกณฑ์จึงครอบคลุมทั้งกระบวนการและผลลัพธ์

เกณฑ์สามารถปรับใช้ได้ตามภารกิจของหน่วยงาน เกณฑ์ประกอบด้วยข้อคำถามที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และไม่ได้มีการกำหนดวิธีการเครื่องมือ โครงสร้างหรือรูปแบบในการปฏิบัติงาน เนื่องจากปัจจัยเหล่านี้ต้องผันแปรไปตามภารกิจและกระบวนการปฏิบัติงาน ดังนั้น ส่วนราชการจึงสามารถนำเกณฑ์นี้ไปประยุกต์ใช้ได้ตาม “ลักษณะสำคัญขององค์กร”สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนสามารถเลือกใช้เครื่องมือเทคนิคต่างๆได้ตามความเหมาะสม

เกณฑ์มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกันภายในเกณฑ์เพื่อให้เกิดการบูรณาการ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ส่วนราชการต้องปฏิบัติงานให้สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน รวมทั้งสนับสนุนเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน ดังนั้น เกณฑ์จึงเน้นความเชื่อมโยงสอดคล้อง และบูรณาการกันระหว่างข้อกำหนดต่างๆของเกณฑ์อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อยุทธศาสตร์และกลยุทธ์มีการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ลักษณะสำคัญขององค์กร

ลักษณะสำคัญขององค์กรเป็นการอธิบายวิธีการดำเนินการขององค์กร สภาพแวดล้อม ในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทาง ที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการดำเนินการขององค์กรโดยรวม

ส่วนที่ 2 เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ

เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้

หมวด 1 การนำองค์กร ในหมวดการนำองค์กร เป็นการตรวจประเมินว่าผู้บริหารของส่วนราชการดำเนินการอย่างไรในเรื่องวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ระยะสั้นและระยะยาว และความคาดหวังในผลการดำเนินการ รวมถึงการให้ความสำคัญ กับผู้รับบริการ

และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหลาย การกระจายอำนาจการตัดสินใจ การสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ในส่วนราชการ รวมทั้งตรวจประเมินว่าส่วนราชการมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี และดำเนินการเกี่ยวกับความรับผิดชอบต่อสาธารณะและชุมชนอย่างไร

หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ในหมวดของการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นี้ เป็นการตรวจประเมินวิธีการ กำหนดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการ รวมทั้งการถ่ายทอดเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ รวมถึงแผนปฏิบัติราชการที่เลือกไว้ไปปฏิบัติและการวัดผลความก้าวหน้า

หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในหมวดการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการกำหนดความต้องการ ความคาดหวัง และความนิยมชมชอบของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างไร รวมถึงส่วนราชการมีการดำเนินการอย่างไรในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีความพึงพอใจและนำไปสู่การกล่าวถึงในทางที่ดี

หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวดการวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้นี้ เป็นการตรวจประเมินว่าส่วนราชการเลือกรวบรวมวิเคราะห์ จัดการและปรับปรุงข้อมูล สารสนเทศ และจัดการความรู้อย่างไร

หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวดของการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคลนี้ เป็นการตรวจประเมินว่า ระบบบริหารงานบุคคลและระบบการเรียนรู้ของบุคลากรและการสร้างแรงจูงใจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองและใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่เพื่อให้มุ่งไปในแนวทางเดียวกันกับเป้าประสงค์และแผนปฏิบัติการโดยรวมของส่วนราชการอย่างไร รวมทั้งตรวจประเมินความใส่ใจ การสร้างและรักษาสภาพแวดล้อมในการทำงานสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะนำไปสู่ผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ และความเจริญก้าวหน้าของบุคลากรและส่วนราชการ

หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวดการจัดการกระบวนการเป็นการตรวจประเมินแง่มุมที่สำคัญทั้งหมดของการจัดการกระบวนการ การให้บริการ และกระบวนการอื่นที่สำคัญที่ช่วยสร้างคุณค่าแก่ผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่วนราชการตลอดจนกระบวนการสนับสนุนที่สำคัญ ๆ หมวดนี้ครอบคลุมกระบวนการที่สำคัญและหน่วยงานทั้งหมด

หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ หมวดผลลัพธ์การดำเนินการเป็นการตรวจประเมินผลการดำเนินการและแนวโน้มของส่วนราชการในมิติต่าง ๆ ได้แก่ มิติด้าน

ประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์กร นอกจากนี้ยังตรวจประเมินผลการดำเนินการของส่วนราชการ โดย เปรียบเทียบกับส่วนราชการหรือองค์กรอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกัน

เกณฑ์ทั้ง 7 หมวดมีความสัมพันธ์กันในเชิงระบบ โดยสามารถอธิบายเป็น 2 ส่วน ได้แก่ส่วนที่เป็นกระบวนการ และส่วนที่เป็นผลลัพธ์ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่งย่อยออกตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่ม คือ

1.1 กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

1.2 กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ

1.3 กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ซึ่งจะส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจริง

2. ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ซึ่งแบ่งออกเป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติประสิทธิผล คุณภาพ ประสิทธิภาพ และการพัฒนาองค์กร

สรุป แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานมาจากแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ หรือ การบริหารจัดการนิยมที่อธิบายลักษณะหรือปรากฏการณ์ที่เกี่ยวกับ การปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐที่เกิดขึ้นในทศวรรษ 1980 และต้นทศวรรษ 1990 โดยแนวคิดนี้ได้พัฒนามาจากรูปแบบและประสบการณ์ในการปฏิรูปและอาศัยองค์ความรู้แบบสหสาขาวิชาหรือสหวิทยาการ (interdisciplinary) ที่มุ่งเน้นการลดขนาดและบทบาทของรัฐให้เล็กลง หรือให้มีเหลือน้อยที่สุด หรือการปรับให้เข้าสู่การแข่งขันในระบบตลาด(marketization) โดยอาศัยวิธีการต่างๆ อาทิ การลดความควบคุม การทำให้ถูกต้องตามกฎหมาย (deregulation) การแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน หรือการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ (privatization) การทดสอบตลาดและการให้บุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินการแทน หรือการให้ธุรกิจเอกชนสามารถคัดค้านเพื่อให้เปิดให้มีการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการแผ่นดินให้มีความทันสมัยมากขึ้น โดยการพยายามนำเอาวิธีการบริหารจัดการในเชิงธุรกิจ หรือการบริหาร

จัดการแบบเอกชนเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผลของการให้บริการหรือการบริการให้แก่ประชาชนให้ดีขึ้น

การประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าว ถือว่าประเทศสหรัฐอเมริกา ได้ริเริ่มสร้างเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้น เพื่อส่งเสริมให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี และเป็นแนวทาง ในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอเมริกัน โดยให้ชื่อว่า Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) กรอบแนวคิดของเกณฑ์ดังกล่าวเกิดจากการระดมสมองจากผู้บริหารและนักวิชาการระดับแนวหน้าของประเทศ ทั้งนี้ MBNQA ก่อให้เกิ ดการปรับปรุงและมุ่งเน้นคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และบริการของประเทศสหรัฐอเมริกาอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน คุณประโยชน์อย่างใหญ่หลวงของการมี MBNQA คือ การที่มีกรอบการบริหารจัดการที่เป็นกรอบเดียวกันมีภาษาในการบริหารจัดการที่สื่อสารกันได้ นอกจากนี้ยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรต่าง ๆ มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้ และทักษะ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันให้มีแนวทางการบริหารจัดการที่ดีขึ้น ปัจจุบัน MBNQA ได้รับการยอมรับว่าเป็นแนวทางในการบริหารองค์กรที่มีประสิทธิผลที่สุด ความยอดเยี่ยมของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติอยู่ตรงที่สามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกขนาด ทุกประเภท ทั้งองค์กรภาคธุรกิจและภาครัฐ ทั้งองค์กรที่แสวงหาผลกำไรและองค์กรที่ไม่แสวงหาผลกำไรและสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรทุกภาคส่วน ทั้งองค์กรธุรกิจ องค์การการศึกษา และองค์กรด้านสาธารณสุข รวมถึงหน่วยงานราชการ และหน่วยงานด้านทหาร และเป็นแนวทางให้ประเทศต่าง ๆ ประยุกต์ไปพัฒนาเป็นเกณฑ์รางวัลคุณภาพของชาติ มากกว่า 70 ประเทศ โดยอาจกล่าวได้ว่า MBNQA ได้กลายเป็นกรอบการบริหารจัดการองค์กรในระดับโลก

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทย ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติ ราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ดังนั้น เกณฑ์ คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลของนานาชาติ โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐ โดย เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นการตรวจประเมินการดำเนิ นการของส่วนราชการในประเด็น ต่าง ๆ ตามหมวดของเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ทำให้เห็นโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการของส่วนราชการ นำไปสู่การยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของส่วนราชการ ประกอบด้วย 7 หมวดได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้

ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

3. แนวคิด Balanced Scorecard

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินและการวัด ช่วยให้องค์กรเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อตรวจสอบเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) โดยแนวคิดประเด็นหลักๆ คือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยใช้มุมมองใหม่ในการประเมินผลองค์กรซึ่งประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน และมุมมองแต่ละด้าน จะมีตัวชี้วัดที่สำคัญหรือ key performance indicators (KPIs) เป็นชุด ที่มีความสัมพันธ์กัน คือ 1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) และ 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) BSC เป็นเครื่องมือในการสื่อสารกลยุทธ์ของคนทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรและเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และทำให้บุคลากรให้ความสำคัญกับกลยุทธ์มากขึ้น BSC ทำให้เกิดความสมดุลการดำเนินงานด้านต่างๆ ในองค์กรมากขึ้น สำหรับการนำ BSC ไปปฏิบัติบางองค์กรอาจจะใช้ BSC เป็นเครื่องมือในการวัด และประเมินผลการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่บางองค์กรก็สามารถนำ BSC ไปประยุกต์ใช้ในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้[70]

3.1 ความเป็นมาของ Balanced Scorecard (BSC)

ความเป็นมาของ Balanced Scorecard (BSC) ผู้ริเริ่มคิดคือ ศาสตราจารย์โรเบิร์ท แคปแลน (Professor Robert Kaplan) อาจารย์จากมหาวิทยาลัยฮาวาร์ด (Harvard) และ ดร.เดวิด นอร์ตัน (Dr. David Norton) ได้เริ่มคิดและพัฒนาตั้งแต่ปี 1990 เป็นต้นมา และบริษัทต่างๆ ในวงการธุรกิจได้ใช้ Balanced Scorecard ในการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทได้ผลดี ซึ่งการใช้ Balanced Scorecard (BSC) เริ่มต้นด้วยคณะผู้บริหารขององค์กร จะต้องร่วมกันการดำเนินงานที่สำคัญ 2 งาน คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมิน (scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมินนั้น คณะผู้บริหารจะเริ่มต้นด้วยการสร้างวัตถุประสงค์ (objectives) และการวัด (measures)

---

[70] คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. Balanced Scorecard [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2551. เข้าถึงได้จาก www.opdc.go.th

ทั้งสี่มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา มีตัวอย่างของการกำหนดการวัดโดยทั่วไปในองค์กรทางธุรกิจ ดังนี้ [71]

ตารางที่ 2 การกำหนดการวัดโดยทั่วไปโดยหลักการ Balanced Scorecard (BSC)

มุมมอง (perspective)	การวัดโดยทั่วไป (generic measures)
การเงิน (financial)	- การลงทุน และการขยายตัวของเศรษฐกิจ - ผลกำไร รายได้ที่เพิ่มขึ้น
ลูกค้า (customer)	- ความพึงพอใจ การคงอยู่ การตลาด จำนวนส่วนแบ่งการตลาด
กระบวนการภายใน (internal)	- คุณภาพ เวลาในการดำเนินการ ราคา การแนะนำสินค้าใหม่
การเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth)	- ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และระบบสารสนเทศที่เชื่อถือได้

3.2 วิวัฒนาการของ Balanced Scorecard (BSC)

พสุ เดชะรินทร์ ได้แบ่งวิวัฒนาการแนวคิดนี้เป็น 3 ช่วงใหญ่ๆ ได้แก่[72]

1. การใช้ Balanced Scorecard (BSC) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประเมินผล ถือเป็นวัตถุประสงค์แรกเริ่มของ Balanced Scorecard (BSC) เมื่อครั้งที่ แคปแลน และนอร์ตันพัฒนารูปแบบขึ้นมาก็มีวัตถุประสงค์เพื่อให้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลที่ครบถ้วนทั้ง 4 มุมมอง โดยมุ่งเน้นที่การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายที่ต้องบรรลุตลอดจนการแปลงตัวชี้วัดจากในระดับองค์กรลงสู่ระดับของฝ่ายและบุคคลตามลำดับ สิ่งที่น่าสนใจก็คือในปัจจุบันองค์กรหลายแห่งในประเทศไทยที่คิดจะหรือกำลังนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ส่วนมากมักจะนำมาใช้ด้วยวัตถุประสงค์ของการใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลโดยมุ่งเน้นที่ตัวชี้วัด (KPI) เป็นหลัก

2. การใช้ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ช่วงนี้น่าจะเป็นพัฒนาการช่วงที่องค์กรหลายๆ แห่งเริ่มค้นพบประโยชน์อีกประการหนึ่งของ

---

[71] Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action (USA : Harvard Business School Press, 1996) , 43 – 44.

[72] พสุ เดชะรินทร์, Balanced Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546) ,12-15.

Balanced Scorecard (BSC) จากการเป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผล แต่สามารถนำ Balanced Scorecard (BSC) ไปใช้ในการแปลงกลยุทธ์แผนปฏิบัติการโดยได้เริ่มมีเทคนิคใหม่ๆ เกี่ยวกับ Balanced Scorecard (BSC) ออกมามากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการทำแผนที่ทางกลยุทธ์ หรือการเชื่อมโยงระหว่าง Balanced Scorecard (BSC) กับแผนปฏิบัติการ และระบบงบประมาณ องค์กรหลายแห่งในประเทศไทยได้ริเริ่มนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในลักษณะนี้มากขึ้น โดยเฉพาะความพยายามที่จะเชื่อโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ขององค์กรกับแผนปฏิบัติการ เมื่อครั้งที่แคปแลนมาเมืองก็ได้ยอมรับว่าการที่ Balanced Scorecard (BSC) ได้พัฒนาจากการเป็นเครื่องมือในการประเมินผลให้ครบทั้ง 4 ด้านมาเป็นเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัตินั้นถือว่านอกเหนือความคาดคิดของทั้งเขาและเดวิด นอร์ตัน

3. การใช้ Balanced Scorecard (BSC) เพื่อเป็นระบบในการบริหารองค์กร พัฒนาการในช่วงนี้ถือเป็นสิ่งที่ต่อเนื่องมาจากช่วงที่แล้ว โดยองค์กรหลายแห่งเริ่มนำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ในการประเมินและทบทวนกลยุทธ์ที่ได้ทำไป และหาแนวทางในการพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น หลายๆ คนเรียกช่วงนี้ว่าเป็นช่วงของการเรียนรู้และการตอบกลับ โดยภายหลังจากที่ได้นำ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้จนเกิดแผนปฏิบัติการแล้ว เมื่อการทำงานจริงเกิดขึ้นแล้ว ผลการดำเนินงานช่วงต่างๆ เริ่มที่จะเข้ามาทำให้สามารถเปรียบเทียบได้กับเป้าหมายที่ตั้งไว้ และถ้ามีสิ่งผิดปกติเกิดขึ้นก็จะเป็นการทำให้ผู้บริหารได้เกิดการเรียนรู้และสามารถแก้ไขต่อสิ่งที่เกิดขึ้น การมองในลักษณะนี้ทำให้ Balanced Scorecard (BSC) เข้ามาเสริมระบบการบริหารภายในองค์กรให้เป็นลักษณะของวงจรที่มีความสมบูรณ์ในตนเอง โดยสามารถแบ่งเป็นขั้นตอนต่างๆ ได้ดังนี้

3.1 เริ่มต้นจากการทำแผนกลยุทธ์

3.2 จากนั้นใช้แผนที่กลยุทธ์ ตัวชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อใช้ในการอธิบายและทำให้กลยุทธ์นั้นมีความชัดเจนขึ้น

3.3 จากนั้นมีการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการและงบประมาณ เพื่อให้เกิดกิจกรรมขึ้นจริงๆ

3.4 เมื่อผลการดำเนินงานเริ่มกลับเข้ามาในแต่ละช่วง ผู้บริหารมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่วางไว้ ถ้าพบสิ่งใดที่ผิดปกติหรือต่างไปจากเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเรียนรู้จากความผิดพลาดนั้นได้และหาแนวทางแก้ไข โดยอาจจะไปทำการเบนช์มาร์ค (benchmark) หรือเรียนรู้จากผู้อื่น

3.5 เมื่อหาแนวทางแก้ไขได้แล้วก็นำแนวทางนั้นไปปฏิบัติ โดยอาจจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ที่วางไว้ หรือ การปรับเปลี่ยนในตัวชี้วัดและเป้าหมาย หรือการปรับเปลี่ยนในแผนปฏิบัติการ

3.3 ความหมายและขอบข่ายของ Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (BSC) เป็นรูปแบบ (model) การวัดผลการดำเนินงานขององค์กร โดยกำหนดกรอบงาน (framework) ของคณะผู้บริหาร (executives) ซึ่งแปลงจากวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ เป็นวัตถุประสงค์ (objectives) และการวัด (measures) ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งกำหนดกรอบเป็นมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา จัดทำเป็นตารางกรอบการประเมิน (scorecard) ใช้เป็นกรอบงานการบริหารและหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน มีรายละเอียดเชื่อมโยงสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร[73]

นอกจากนี้ แคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton [74] ยังได้นำเสนอว่า Balanced Scorecard (BSC) มีความสมบูรณ์ในการวัดและประเมินผลที่ใช้มุมมองด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงินมีความสมดุลกัน เพื่อสะท้อนภาพของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วยมุมมอง 4 ด้าน คือมุมมองด้านการเงิน (financial) ด้านลูกค้า (customer) ด้านกระบวนการภายใน (internal business process) และด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth) และแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดรายละเอียดย่อยจำนวน 4 รายการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (objective) การวัด (measures) เป้าหมาย (target) และการริเริ่ม (initiatives) ซึ่งมุมมองทั้งสี่ด้านดังกล่าวนี้ จัดเป็นหลักการที่สำคัญของ Balanced Scorecard (BSC) ซึ่งความสมดุลของการวัดมีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้

1. มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยการวัดที่เป็นทั้งการวัดด้านการเงิน และการวัดที่ไม่ใช่ด้านการเงิน ทำให้องค์กรไม่มุ่งเน้นในด้านหนึ่งมากเกินไป

2. มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยวัตถุประสงค์และการวัดที่แสดงถึงปัจจัยทั้งภายในองค์กร ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน กระบวนการภายในและการเรียนรู้และการพัฒนา และภายนอกองค์กร ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า

3. มีความสมดุลในแง่ของการประกอบด้วยการวัดที่มุ่งเน้นทั้งในระยะสั้น ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน และในระยะยาว ได้แก่ ภายใต้มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

4. เป็นความสมดุลระหว่างการวัดที่กำหนดตัวชี้วัดที่เป็นตัวเหตุ (lead Indicators or drivers) และตัวชี้วัดที่เป็นผล (lag indicators or outcomes) โดยตัวชี้วัดที่เป็นผล จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากตัวชี้วัดที่เป็นเหตุ ตัวอย่างเช่น การวัดความพึงพอใจของลูกค้า เป็นตัวชี้วัดที่เป็นผล เนื่องจากเราจะทราบถึงความพึงพอใจของลูกค้าต่อเมื่อเหตุการณ์นั้นผ่านพ้นไปแล้ว ในขณะที่

---

[73] Kaplan and Norton, The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action (USA.:Harvard Business School Press, 1996) , 24-25.

[74] Ibid., 7-8.

ตัวชี้วัดเป็นเหตุของความพึงพอใจของลูกค้า อาจจะประกอบไปด้วยคุณภาพของสินค้า ความเร็วในการให้บริการและราคาเป็นต้น การให้ความสำคัญทั้งตัวชี้วัด ที่เป็นเหตุและผล จะทำให้ผู้บริหารสามารถคาดการณ์ได้ถึงโอกาสหรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการพิจารณาตัวชี้วัดที่เป็นเหตุทำให้ทราบทั้งผลการดำเนินงานในปัจจุบัน และปัจจัยที่จะส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

5. นอกจากความสมดุลดังกล่าวข้างต้นแล้ว ลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของ Balanced Scorecard (BSC) ได้แก่ การที่วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดทุกตัวมีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันในลักษณะของเหตุและผล

จึงสรุปว่า Balanced Scorecard (BSC) คือ รูปแบบของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรระบบใหม่ เกิดจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้การวัด (measurement) เป็นเครื่องมือที่สำคัญ กำหนดกรอบงานการวัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านเงิน ประกอบด้วยสี่มุมมองได้แก่ การเงินลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งงานหลักของการวัดโดยหลักการ Balanced Scorecard (BSC) คือ การกำหนดตารางกรอบการประเมินผล (scorecard) และการใช้ตารางกรอบการเงินการประเมินผล

3.4 กรอบงานของ Balanced Scorecard (BSC)

การจัดทำตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) นั้น จะดำเนินการโดยคณะผู้บริหารองค์กร ซึ่งการดำเนินการจะต้องเป็นไปโดยใช้มติเอกฉันท์ จะต้องยึดกรอบงานของ Balanced Scorecard (BSC) แปลงมาจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร (An Organization's Vision and Strategy) กำหนดเป็นวัตถุประสงค์และการวัดจะสะท้อนให้เห็นภาพการปฏิบัติงานขององค์กรประกอบด้วย 4 มุมมอง (perspectives) ได้แก่ การเงิน (financial) ลูกค้า (customer) กระบวนการภายใน (internal business process) และการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth) ซึ่งแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดตัวชี้วัดมีองค์ประกอบ ได้แก่ วัตถุประสงค์ (objectives) และการวัด (measures) เป้าหมาย (target) และการริเริ่ม และองค์ประกอบทั้งสี่มุมมองเหล่านี้จัดเป็นกรอบงานของ Balanced Scorecard (BSC) มีความเป็นเหตุเป็นผลและมีความสมดุลกัน[75]

การประเมินผลการดำเนินงานในองค์กรตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ของแคปแลนและนอร์ตัน มีความสมดุลซึ่งกันและกันในการกำหนดมุมมองในการวัดเป็นมุมมองทุกมุมมองจะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร มุมมองด้านการเงินจะมีสัมพันธ์และมีความสมดุล (balance) กับมุมมองด้านลูกค้าและกระบวนการภายในมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาจะมีความสัมพันธ์และมีความสมดุล กับมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้าน

---

[75] Ibid., 8-9.

กระบวนการภายใน และในแต่ละมุมมองจะต้องกำหนดตารางกรอบการประเมิน (scorecard) มีองค์ประกอบเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (key performance indicator : KPI) ประกอบด้วย 4 รายการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ การวัด เป้าหมาย และการริเริ่ม ซึ่งในแต่ละรายการจะต้องมีความสัมพันธ์กันสอดคล้องกันเป็นเหตุเป็นผลกันและมีความสมดุลซึ่งกันและกัน ซึ่งมีความหมายโดยสรุป ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (objectives) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในด้านต่างๆ ซึ่งวัตถุประสงค์แต่ละมุมมองจะสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร

2. การวัด (measures) คือ รายละเอียดที่กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการวัดว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่

3. เป้าหมาย (target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุการวัดแต่ละตัว

4. การริเริ่ม (initiatives) คือ แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องการเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

จากการศึกษา และวิเคราะห์แนวคิดตามหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ของแคปแลนและนอร์ตัน (Kaplan and Norton) สรุปได้ว่า การนำหลักการ Balanced Scorecard (BSC) ไปใช้ในองค์กรนั้น คณะผู้บริหารองค์กรทุกคนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนและจะต้องดำเนินการสร้างความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีภาพงานและมีเจตคติที่ดีต่อ Balanced Scorecard (BSC) และดำเนินการจัดทำตามลำดับขั้นตอนโดยสรุป ดังนี้

1. กำหนดคณะผู้ดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร

2. คณะผู้ดำเนินการประเมินวิเคราะห์วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร

3. กำหนดกรอบการประเมินว่าจะใช้มุมมองสี่มุมมอง ได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา

4. นำมุมมองที่กำหนดมาจัดเรียงตามลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาความสัมพันธ์ในด้านของเหตุและผล (cause and effect) ของแต่ละมุมมอง

5. กำหนดวัตถุประสงค์ภายใต้แต่ละมุมมองทั้งสี่มุมมองที่เรียงลำดับไว้ รวมทั้งจัดเรียงวัตถุประสงค์แต่ละมุมมองตามลำดับความสำคัญก่อนหลัง รวมทั้งจัดเรียงเพื่อสร้างความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลซึ่งกันและกันระหว่างมุมมองด้านการเงินกับลูกค้าและกระบวนการภายในมุมมองด้านลูกค้ามีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับการเรียนรู้และการพัฒนา รวมทั้งมุมมองด้านกระบวนการภายในมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนาและให้เกิดความสมดุล (balance) กับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

6. กำหนดการวัด เป้าหมาย และการริเริ่มของแต่ละวัตถุประสงค์ในแต่ละมุมมอง ให้ครบถ้วน โดยกำหนดตารางกรอบการประเมิน (scorecard) ในแต่ละมุมมอง

7. คณะผู้ทำหน้าที่ประเมินใช้ตารางกรอบการประเมิน (scorecard) เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

สรุปกรอบงานของ Balanced Scorecard (BSC) มีองค์ประกอบเป็นดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (key performance indicator : KPI) ประกอบด้วย 4 รายการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ การวัด เป้าหมาย และการริเริ่ม ซึ่งในแต่ละรายการจะต้องมีความสัมพันธ์กันสอดคล้องกันเป็นเหตุเป็นผลกันและมีความสมดุลซึ่งกันและกัน

3.5 แนวการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) ตามกรอบงาน (framework) 4 มุมมอง

การจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) ตามกรอบงาน (framework) ทั้งสี่มุมมอง มีรายละเอียดโดยสรุป ดังนี้[76]

1. มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) เป็นมุมมองที่องค์กรมีจุดประสงค์ในการหารายได้ที่เพิ่มขึ้น และการใช้งบประมาณเพื่อการบริหารจัดการให้บรรลุผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย กระบวนการที่ใช้ควบคุมการใช้เงิน ซึ่งผู้บริหารองค์กรจะต้องใช้เงินในการบริหารงานต่างๆ ที่จำเป็นภายใต้การจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้ข้อมูลพื้นฐานให้เหมาะสมกับเวลาด้วยความถูกต้องการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) มุมมองด้านการเงินนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ด้านการเงินจะต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวัดที่เลือกใช้จะต้องสัมพันธ์สอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลกันเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานด้านการเงินด้วยตารางกรอบการประเมิน (Scorecard) ของมุมมองด้านการเงินจะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์และการวัด ซึ่งองค์กรส่วนใหญ่กำหนดสิ่งที่จะต้องประเมิน ได้แก่กำไรที่เพิ่มขึ้น การปรับปรุงราคาและสินค้า การเพิ่มประโยชน์ในการใช้สอย และการลดความเสี่ยง เป็นต้น และกำหนดให้สอดคล้องเชื่อมโยงกันไปทั้ง 4 มุมมอง การกำหนดวัตถุประสงค์มุมมองด้านการเงินขององค์กรสามารถกำหนดแตกต่างกันของธุรกิจ ประกอบด้วย 3 ระยะ ได้แก่ การพัฒนาหรือการเจริญเติบโต (growth) และการอุดมสมบูรณ์ (harvest) ซึ่งในแต่ละระยะ ประกอบด้วยหัวข้อที่กำหนดว้าเป็น 3 ประการ คือ ผลกำไร การลดราคา / การปรับปรุงผลผลิต และประโยชน์ของการใช้กลยุทธ์ของการลงทุน

สรุปได้ว่า การประเมินในองค์กร ดำเนินการกรอบการประเมินมุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านธุรกิจ ถากำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) ไว้เพื่อรายได้ที่เพิ่มขึ้น ก็กำหนดสิ่งที่ต้องการ

---

[76] Ibid., 47.

วัด (measures) คือ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา เป้าหมาย (target) ที่เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ และการริเริ่ม (initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีรายได้ตามเป้าหมายร้อยละที่กำหนดไว้

2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) เป็นมุมมองที่เกิดจากการดำเนินการมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา รวมทั้งด้านการเงินแล้ว ส่งผลต่อพฤติกรรมลูกค้าด้วย ความพึงพอใจของลูกค้าในการดำเนินงานขององค์กร นั่นคือผู้บริหารองค์กรจะต้องทำให้ได้ผลผลิตเป็นที่พอใจของลูกค้าในการกำหนดมุมมองด้านนี้ ผู้รับผิดชอบในการประเมินขององค์กรจะต้องกำหนดส่วนแบ่งการตลาดให้มีความชัดเจนสมบูรณ์ และกำหนดวัดการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สิ่งที่กำหนดในการวัดจะต้องเกี่ยวข้องกับความสำคัญของผลลัพธ์ หลักสำคัญของการวัดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า (customer retention) จำนวนลูกค้าใหม่ (new customer) ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ (customer profitability) และส่วนแบ่งการตลาด เป็นต้น

สรุปได้ว่า การประเมินในองค์กรใช้หลักการ Balanced Scorecard (BSC) จะกำหนดกรอบการประเมินมุมมองลูกค้าขององค์กรด้านธุรกิจโดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์เบื้องต้น คือ ความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเก่า ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับและส่วนแบ่งการตลาด แล้วแต่จะกำหนดโดยใช้มติเอกฉันท์ ซึ่งถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) ไว้ที่ลูกค้าเก่า ก็กำหนดสิ่งที่ใช้ในการวัด (measures) คือ จำนวนลูกค้าที่หายไป เป้าลดลงร้อยละของจำนวนลูกค้าที่หายไป และการริเริ่ม (initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรทราบข้อมูลลูกค้าอย่างรวดเร็วและเป็นปัจจุบัน

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal-business-process perspective) เป็นมุมมองที่องค์กรกำหนดทั้งกระบวนการดำเนินงานภาวะปกติและกระบวนการที่เป็นวิธีใหม่ๆ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ประกอบด้วย วิธีการที่ดีซึ่งผู้บริหารองค์กรใช้ในการทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้า ได้แก่กระบวนการพัฒนางานโดยตรง ซึ่งหมายถึงกระบวนการงานซึ่งเป็นหน้าที่ที่องค์กรต้องปฏิบัติในภาวะปกติ และกระบวนการสนับสนุนการทำงาน หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้นนอกเหนือจากงานปกติเพื่อให้งานมีความก้าวหน้า ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลในองค์กรจะต้องกำหนดกระบวนการภายในองค์กรให้ชัดเจน ซึ่งกระบวนการนั้นจะต้องเป็นกระบวนการที่ดีจะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายในมุมมองด้านอื่นๆ ซึ่งการวัดมุมมองด้านนี้ ประเด็นแรกจะเป็นการกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมกำกับ (monitor) และการปรับปรุงกระบวนการดำเนินการดำเนินการในองค์กร ประเด็นที่สองจะเกี่ยวข้องกับการใช้นวัตกรรมในกระบวนการดำเนินการภายในองค์กรซึ่งในวงการธุรกิจนั้น กระบวนการธุรกิจกำหนดเป้าหมายด้านกระบวนการที่ใช้นวัตกรรมประกอบด้วย รูปแบบของสินค้า และการพัฒนาสินค้า และด้านกระบวนการปฏิบัติงานประกอบด้วย การผลิต การตลาด และการบริการหลังการขาย

สรุปได้ว่า การประเมินในองค์กรใช้หลักการ Balanced Scorecard (BSC) จะดำเนินการกำหนดกรอบการประเมินมุมมองด้านกระบวนการภายในขององค์กรด้านธุรกิจโดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้หลายประเด็น คือ การผลิต การตลาด และการบริการหลังการขาย แล้วแต่จะกำหนดโดยใช้มติเอกฉันท์ ซึ่งถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) ไว้เพื่อการผลิตที่มีคุณภาพ กำหนดสิ่งที่ใช้ในการวัด (Measures) คืออัตราของเสียจากการผลิต เป้าหมาย (target) ร้อยละของจำนวนของเสียจากการผลิต และการริเริ่ม (initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective) เป็นมุมมองที่องค์กรกำหนดกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามจุดหมายขององค์กร ประกอบด้วย การที่พนักงานได้รับการฝึกอบรม และหรือการพัฒนาปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ในการปฏิบัติงานโดยเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมาตรการให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงานแก่พนักงานและการติดต่อประสานงานสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างกัน ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว โดยใช้เครื่องมือทางด้านเทคโนโลยี

มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา นับเป็นมุมมองที่ 4 และมุมมองสุดท้ายของBalanced Scorecard (BSC) เป็นการพัฒนาวัตถุประสงค์ (objectives) และการวัด (measures) ที่จะทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์กรและพัฒนา ซึ่งวัตถุประสงค์ของมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาเป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จะส่งผลให้วัตถุประสงค์ของมุมมองด้านอื่นๆ อีก 3 ด้าน เกิดผลสำเร็จ ซึ่งจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้เกิดผลลัพธ์ (outcomes) ที่ดีเยี่ยม การกำหนด BSC ตามมุมมองด้านนี้นั้น เป็นการกำหนดโครงสร้างพื้นฐานในลักษณะของการลงทุนขององค์กรเพื่อทำให้องค์กรเกิดการเรียนรู้และพัฒนา สามารถดำเนินการมุมมองด้านอื่นๆ ได้ดี ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์และการวัดผลการดำเนินงานในมุมมองนี้ มีการวัด ประกอบด้วย คือ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน (employees capabilities) ความสามารถของระบบสารสนเทศ (information system capabilities) การจูงใจ (motivation) การให้อำนาจ (empowerment) และการจัดระเบียบ (alignment) ในองค์กร

สรุปได้ว่า การประเมินองค์กรใช้หลักการ Balanced Scorecard (BSC) จะดำเนินการกรอบการประเมินมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาขององค์กรด้านธุรกิจ โดยสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้หลายประเด็น คือ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ความสามารถของระบบสารสนเทศ การจูงใจ การให้อำนาจ ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน และการจัดระเบียบ และคณะผู้ประเมินสามารถจะกำหนดว่าจะใช้ประเด็นใดบ้างโดยใช้มติเอกฉันท์ ซึ่งถ้ากำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) ไว้เพื่อกรพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ก็กำหนดสิ่งที่ใช้ในการวัด (Measures) คือจำนวนวันในการอบรมของผู้ปฏิบัติงานต่อคน เป้าหมาย (target) จำนวนวันของผู้ปฏิบัติงาน

ได้รับการอบรมหรือพัฒนาความสามารถ และการริเริ่ม (initiatives) กำหนดวิธีการที่จะทำให้องค์กรมีวิธีการดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงานทุกคนให้มีความสามารถในการปฏิบัติงาน

จากรายละเอียดของกรอบงานเพื่อการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) ทั้งสี่มุมมอง สามารถสังเคราะห์เป็นแผนที่กลยุทธ์ (strategy Map) เพื่อแสดงความสัมพันธ์ที่มีความสมดุลทั้ง 4 มุมมอง เมื่อองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ จึงจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความสัมพันธ์กันและให้เกิดความสมดุลระหว่างแต่ละมุมมอง กล่าวคือองค์กรจะมีกำไรเพิ่มขึ้นได้เมื่อขายสินค้าได้มาก สินค้าจะขายได้มากเมื่อลูกค้ามีความพึงพอใจในสินค้าและพึงพอใจในการบริการ ซึ่งสามารถสังเคราะห์เป็นตารางกรอบการประเมิน (scorecard) ดังตาราง

ตารางที่ 3 กรอบการประเมินโดยหลักการ Balanced Scorecard (BSC)

วัตถุประสงค์	การวัด	เป้าหมาย	การริเริ่ม
มุมมองด้านการเงิน - กำไรเพิ่มขึ้น	- จำนวนรายได้เพิ่มขึ้น	- ร้อยละ 20 ของรายได้ที่เพิ่มขึ้น	- โครงการ/ กิจกรรมการดำเนินการที่จะทำให้มีรายได้เพิ่มขึ้นตามเป้าหมาย
มุมมองด้านลูกค้า - ความพอใจของลูกค้า - ประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับ	- จำนวนลูกค้าที่พึงพอใจ - จำนวนลูกค้าที่ได้รับประโยชน์	- ร้อยละ 80 ของลูกค้าที่พึงพอใจ - ร้อยละ 80 ของลูกค้าที่ได้รับประโยชน์	- โครงการ/กิจกรรมการดำเนินการที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและได้รับประโยชน์จากสินค้า
มุมมองด้านกระบวนการ - การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ	- อัตราของสินค้าเสียหายจากการผลิต	- ร้อยละ 2 ของจำนวนสินค้าที่เสียหายจากการผลิต	- โครงการ/กิจกรรมการดำเนินการหรือกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพ
มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา - ความสามารถของพนักงานในการผลิตที่มีคุณภาพ - ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน	- จำนวนพนักงานที่ได้รับการพัฒนาความสามารถ - จำนวนพนักงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	- ร้อยละ 100 ของพนักงานที่ได้รับการพัฒนา - ร้อยละ 100 ของพนักงานที่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	- โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงานเพื่อพัฒนาความสามารถพนักงาน - โครงการ/กิจกรรมการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมสนับสนุนขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

จากตารางที่ 3 จะเห็นได้ว่า ตารางกรอบการประเมินมุมมอง 4 ด้าน โดยนำกรอบของวัตถุประสงค์ การวัด เป้าหมายและการริเริ่มไปใช้ในการกำหนดแผนงาน โครงการและกิจกรรม สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ และนำการวัดและเป้าหมายไปใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละมุมมอง

สรุปได้ว่า การประเมินโดยหลักการ Balanced Scorecard (BSC) จะเริ่มด้วยคณะผู้บริหารขององค์กรดำเนินการแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์เป็นวัตถุประสงค์และการวัด โดยกำหนดเป็นตารางกรอบการประเมิน (scorecard) ประกอบด้วย 4 มุมมอง สามารถสรุปรายละเอียดแต่ละมุมมองดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) จะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลสถานการณ์ด้านการเงิน ซึ่งเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นแล้วในอดีตเป็นหลัก จะไม่สะท้อนภาพที่ควรจะเกิดขึ้นในอนาคต (Vision) จึงไม่ได้เป็นสิ่งยืนยันว่าจะเกิดเหตุการณ์เช่นนั้นในอนาคต

2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับภาพลักษณ์ขององค์กรความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการส่วนใหญ่จะเป็นข้อมูลด้านผลผลิต (output) ขององค์กร

3. มุมมองด้านกระบวนการภายในองค์กร (internal and business perspective) จะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับระบบการดำเนินงานในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ข้อมูลนวัตกรรมที่ใช้ในหน่วยงาน จึงมักเป็นข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการ (Process) การดำเนินงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective)จะเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) ขององค์กรเป็นหลัก เช่น การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อใช้งาน ระบบสาธารณูปโภค และความพึงพอใจของบุคลากร

3.6 การเชื่อมโยงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard (BSC)[77]

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องประกอบด้วยทั้งกลยุทธ์ที่ดี และความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการในการแปลงวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการโดยอาศัยแนวความคิด Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

วิสัยทัศน์ คือ สิ่งที่บอกถึงความต้องการในอนาคตขององค์การ ซึ่งวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์นั้นก็คือ การเป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การ โดยทั่วไปแล้ว วิสัยทัศน์นั้นจะต้องเป็นสิ่งที่ท้าทายและมีความเป็นไปได้

---

[77] พรสรัญ รุ่งเจริญกิจกุล, “กระบวนการนำ Balanced Scorecard (BSC) ไปสู่การปฏิบัติ,” การเงินธนาคาร 5, 12 (มิถุนายน 2545) : 142.

มุมมอง คือ มุมมองด้านต่างๆ ตามแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) ที่องค์การต้องให้ความสำคัญ

เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ คือ สิ่งที่บอกถึงเป้าหมายขององค์การในแต่ละมุมมอง

ปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จ คือ การกำหนดปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่เป้าหมายตามกลยุทธ์

มาตรการวัดผลเชิงกลยุทธ์ คือ ตัวชี้วัดที่จะใช้ในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งในการกำหนดตัวชี้วัดดังกล่าวนี้จะต้องสอดคล้องกับปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จ เนื่องจากจะต้องถูกนำไปเป็นเครื่องมือในการกำหนดแผนปฏิบัติการต่อไป

แผนปฏิบัติการ คือ แผนที่จะแบ่งหน้าที่ระหว่างแผนกต่างๆ ในองค์การและแผนกต่างๆ นั้น จะต้องพยายามดำเนินงานให้บรรลุตามตัวชี้วัดที่ได้กำหนดไว้

จะเห็นได้ว่า กระบวนการดังกล่าวก่อให้เกิดความเข้าใจในการที่จะนำเอากลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น อีกทั้งยังทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในสิ่งที่พวกเขาจะต้องนำไปปฏิบัติ อีกทั้งปัจจัยต่างๆ นั้นยังมีความสัมพันธ์กัน การเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงด้านใดด้านหนึ่งก็จะกระทบไปยังด้านอื่นๆ ด้วย ในทำนองเดียวกันการปรับปรุงการทำงาน โดยเน้นหนักด้านใดเพียงด้านหนึ่งนั้นจะไม่สามารถนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้

จากหลักการ แนวคิด ผลการวิจัย ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ การนำแนวคิดและทฤษฎี Balanced Scorecard (BSC) ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน และนำมาปรับเพื่อความเหมาะสมกับการนำไปใช้ในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ 1) ลักษณะสำคัญขององค์การ 2) เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้แก่

1. ลักษณะสำคัญขององค์การ

ลักษณะสำคัญขององค์กร เป็นการอธิบายภาพรวมของส่วนราชการ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติภารกิจ ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นในการปฏิบัติราชการ ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และระบบการปรับปรุงผลการดำเนินการ ซึ่งเป็นแนวทางที่ครอบคลุมระบบการบริหารจัดการการดำเนินการขององค์กรโดยรวม ประกอบด้วย 2 หัวข้อ ได้แก่ ลักษณะองค์กร และความท้าทายต่อองค์การ

2. เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ที่มีความเชื่อมโยงในเชิงระบบ โดยสามารถอธิบายเป็น 2 ส่วน ได้แก่ เกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ประกอบด้วย

2.1 ส่วนที่เป็นกระบวนการ สามารถแบ่ง ตามลักษณะการปฏิบัติการได้ 3 กลุ่มย่อย ดังนี้

2.1.1 กลุ่มการนำองค์กร ได้แก่ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และหมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งเกณฑ์เหล่านี้ถูกจัดเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเน้นให้เห็นความสำคัญว่า ในการนำองค์กร ผู้บริหารของส่วนราชการต้องกำหนดทิศทางของส่วนราชการ โดยต้องมีการมุ่งที่ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยทั้ง 3 หมวดนี้ ต้องมีการปฏิสัมพันธ์เชื่อมโยงกันอยู่ตลอดเวลา

2.1.2 กลุ่มปฏิบัติการ ได้แก่ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และหมวด 6 การจัดการกระบวนการ โดยกลุ่มนี้แสดงให้ เห็นว่า ทั้งบุคลากรและกระบวนการมีบทบาทในการทำให้การดำเนินงานสำเร็จ และนำไปสู่ผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ

2.1.3 กลุ่มพื้นฐานของระบบ ได้แก่ หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ กลุ่มนี้ส่งผลให้ส่วนราชการมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผล และมีการปรับปรุงผลการดำเนินการโดยใช้ข้อมูลจริงและองค์ความรู้เป็นแรงผลักดัน จะเห็นว่ามีความ เชื่อมโยงกับหมวด 1 การนำองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของส่วนราชการจำเป็นต้องมีข้อมูลจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ และมีความเชื่อมโยงกับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ แสดงให้เห็นว่าต้องมีการวัดการวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถรายงานผลลัพธ์การดำเนินการของส่วนราชการ นอกจากนี้ ยังมีความเชื่อมโยงระหว่างหมวด 4 กับหมวดอื่น ๆ ทุกหมวด แสดงให้เห็นว่าในการบริหารจัดการนั้น ต้องมีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศอยู่ตลอดเวลา

2.2 ส่วนที่เป็นผลลัพธ์ ได้แก่ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ส่วนนี้เป็นการตรวจประเมินใน 4 มิติ ที่สอดคล้องกับคำรับรองการปฏิบัติราชการ ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผลตามพันธกิจ มิติด้านคุณภาพการให้บริการ มิติด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติด้านการพัฒนาองค์การ โดยเชื่อมโยงกับ กลุ่มการนำองค์กรและกลุ่มปฏิบัติการกับส่วนที่เป็นผลลัพธ์ และชี้ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างหมวด 1 การนำองค์กร กับหมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ

จึงสรุปว่า Balanced Scorecard (BSC) คือ รูปแบบของการวัดผลการดำเนินงานขององค์กรระบบใหม่ เกิดจากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์กลยุทธ์ขององค์กร โดยใช้การวัด (measurement) เป็นเครื่องมือที่สำคัญ กำหนดกรอบงานการวัดทั้งด้านการเงินและไม่ใช่ด้านการเงิน ประกอบด้วยสี่มุมมองได้แก่ การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนา ซึ่งงานหลักของการวัดโดยหลักการ Balanced Scorecard (BSC) คือ การกำหนดตารางกรอบการ

ประเมินผล (scorecard) และการใช้ตารางกรอบการประเมินผล เพื่อการดำเนินงานขององค์การที่มีประสิทธิภาพต่อไป

4. แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

4.1 ความหมายของความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ซึ่งจะมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ สามารถวัดได้จากผลกระทบที่ตามมา (consequences) และความเป็นไปได้ในการเกิด (likelihood) หรือกล่าวโดยง่ายว่า ความเสี่ยงคือสิ่งใดก็ตามที่เกิดขึ้นแล้วจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้[78]

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นได้ในอนาคตและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยง (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของส่วนราชการ[79]

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสหรือเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์[80]

ความเสี่ยง หมายถึง สถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือ โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือการกระทำอย่างหนึ่งอย่างใด ซึ่งมีผลกระทบให้การดำเนินงานขององค์กรเกิดความเสี่ยง ความผิดพลาด การรั่วไหล ความสูญเปล่าและไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานซึ่งรวมถึงการทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเบี่ยงเบนไป[81]

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสเกิดของเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ (Undesirable Event) ภายในระยะเวลาหรือภายในสภาวะแวดล้อมที่ระบุขึ้น อาจพิจารณาได้ในลักษณะของความถี่

---

[78] Siri Thongsiri, Enterprise Risk Management and Internal Control Framework (Bangkok: Training Manual , 2003) ,1.

[79]สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, แผนบริหารความเสี่ยง (ม.ป.ท., 2549),23.

[80]สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, ความหมายของความเสี่ยง [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ มกราคม 2549. เข้าถึงได้จาก http://www.elecnet.chandra. ac.th/np/pom/index.html.

[81] กระทรวงการคลัง, กรมบัญชีกลาง, “แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายในการประเมิน ความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบ,” เอกสารประกอบการเสวนาการบริหารความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 3 พฤษภาคม 2550. (อัดสำเนา)

(Frequency) ของเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง หรือความน่าจะเป็น (Probability) ที่จะเกิดเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์นั้นขึ้นอีกครั้งหลังจากที่เคยเกิดมาแล้ว[82]

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยงหรือรความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ [83]

จากความหมายของความเสี่ยงที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความเสี่ยงหมายถึง ภาวะหรือสถานการณ์ที่มีอุปสรรค หรือการสูญเสียโอกาส ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยง (risk management) หมายถึง กระบวนการในการป้องกันอำนาจและทรัพย์สินที่ได้มาของบริษัท โดยการลดโอกาสของการสูญเสียซึ่งมาจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงยังเป็นกระบวนการที่นำ ไปสู่การตัดสินใจที่ดีโดยการให้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อความเสี่ยงและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารในบริษัททุกประเภทจะต้องตื่นตัวต่อความเสี่ยงที่มีต่อบริษัท และผลกระทบที่อาจส่งผลถึงกำไรของบริษัทด้วย[84]

การบริหารความเสี่ยง คือ การบริหารจัดการที่วางแผนสำหรับมองไปข้างหน้าและมีกิจกรรม เพื่อป้องกันความล้มเหลวที่เกิดขึ้นกับโครงการ[85]

การบริหารความเสี่ยง คือ เป็นการปฏิบัติการควบคุมความเสี่ยงซึ่งประกอบด้วยการวางแผนความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงต่างๆ การพัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง การตรวจสอบความเสี่ยงเพื่อหาว่าความเสี่ยงได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและบันทึกการบริหารความเสี่ยงทั้งหมด[86]

---

[82] วิริยะ รัตนสุวรรณ, ลดความสูญเสียด้วยการบริหารความเสี่ยง (Journal : Productivity World, 2544),75.

[83] ธร สุนทรายุทธ, การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเนติกุลการพิมพ์จำกัด, 2550), 152.

[84] ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, การบริหารความเสี่ยง, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพมหานคร : บริษัทเอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2550),19-20.

[85] Chester Simmons, Risk management is the sum of all proactive management-directed activities [Online], accessed 20 December 2007. Available from http://www. siliconrose.com.au/Articles/Risk%20Management%20Process.htm

[86] สงวน ช้างฉัตร, การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูล, 2548), 23.

การบริหารความเสี่ยง คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น[87]

จากความหมายของการบริหารความเสี่ยงที่กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกระบวนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีการวางแผน วิเคราะห์ กำกับ พัฒนาทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง ตรวจติดตาม และควบคุมให้เป็นไปในแนวทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

4.2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดการบริหารความเสี่ยงได้เริ่มมีการนำมาใช้ในธุรกิจประกันภัยตั้งแต่ปี ค.ศ.1950 เพื่อใช้ในการประเมินและคำนวณเบี้ยประกันภัยหรือความเสี่ยงที่จะสามารถรับผู้ทำประกันได้ ซึ่งวัตถุประสงค์ของการทำประกันภัย เป็นการป้องกันการสูญเสียรายได้ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต [88] ต่อมาแนวคิดดังกล่าวได้แพร่หลายไปยังธุรกิจอื่นๆและให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในทุกด้าน โดยในปี 1956 Russell Gallager ได้เสนอแนวคิดการบริหารความเสี่ยงใหม่จากมุมมองของนักวิชาการหลายท่านอาทิ Dr.Wayne Snider แนะนำว่า ผู้จัดการธุรกิจประกันมืออาชีพควรเป็นผู้จัดการความเสี่ยงด้วย และ Dr. Herbert Denenberg ริเริ่มแนวคิดการบริหารความเสี่ยงโดยพัฒนาจากทฤษฎีของ Henry Fayol ในปี ค.ศ. 1962 Douglas Barlow ผู้จัดการความเสี่ยงด้านการประกัน ของบริษัท Massey Ferguson ในแคนาดาได้พัฒนาแนวความคิด “cost – of - risk” โดยเปรียบเทียบต้นทุนรวมของการประกันกับรายได้สินทรัพย์และส่วนทุน ต่อมาในปี ค.ศ. 1974 Gustav Hamilton ผู้จัดการความเสี่ยงของบริษัท statsforegta ในสวีเดน ได้คิดค้น “risk management cycle” ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยกระบวนการที่มีความสัมพันธ์กัน เริ่มตั้งแต่การประเมินและการควบคุม จนไปถึงการจัดหาเงินทุนและการสื่อสาร ในปี ค.ศ. 1976 นิตยสาร Fortune ได้ตีพิมพ์บทความ “The risk management revolution” โดยเสนอแนะว่าควรมีการประสานหน้าที่การบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร กว่าที่แนวความคิดในบทความนี้จะเป็นที่ยอมรับในวงกว้าง ต้องใช้เวลามากกว่า 20 ปี ต่อมาในปี ค.ศ. 1987 เหตุการณ์ที่ตลาดหุ้นของสหรัฐฯ ตกอย่างรุนแรงที่สุด หรือ “black monday” เมื่อวันที่ 19 ตุลาคม 1987 ทำให้นักลงทุนทั่วโลกตระหนักถึง ความเสี่ยงที่มีอยู่

---

[87] นฤมล สอาดโฉม, การบริหารความเสี่ยง [Online], accessed 22 พฤศจิกายน 2550. Available from http://www.auditddc.org/images/1148885564/RM.P1.ppt#262,8

[88] วิมลพร ไสยวรรณ, “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบมีส่วนร่วมในหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร” (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร-มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,2545), 19.

(Inherent risk) และความผันผวนของตลาดทุน และในปีเดียวกันนี้ Dr.Vernon Grose ได้นำเสนอหนังสือ “manage risk: systematic loss prevention for executives” ซึ่งถือว่าเป็นหนังสือเกี่ยวกับการประเมินและการบริหารความเสี่ยงที่ดีสุดเล่มหนึ่ง ในปี ค.ศ. 1993 บริษัท GE Capital ได้แต่งตั้ง James Lam เป็น “chief risk officer” ซึ่งถือว่าเป็น chief risk officer คนแรก โดยมีหน้าที่ในการจัดการความเสี่ยงทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารความเสี่ยง การดำเนินงานในสำนักงาน การวางแผนธุรกิจและการเงิน และในปี ค.ศ. 1995 กลุ่มบริษัทชั้นนำในออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ได้ร่วมกันพัฒนามาตรฐานการบริหารความเสี่ยง risk management standard, AS/NZS 4360:1995 (มีการทบทวนกันในปี 1999) และในปีเดียวกันที่ประเทศสิงคโปร์ Nick Leeson ทำให้ธนาคาร Barings ซึ่งเป็นธนาคารที่เก่าแก่ที่สุดแห่งหนึ่งของโลกต้องล้มละลาย เหตุการณ์นี้แสดงให้เห็นถึงความโลภ และความล้มเหลวของระบบการควบคุมทำให้หลายประเทศหันมาให้ความสนใจกับการบริหารความ เสี่ยงด้านการดำเนินงาน (operational risk) กันมากขึ้น ต่อมาในปี ค.ศ. 2001 เหตุการณ์ก่อการร้ายที่ประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2001 ส่งผลให้ธุรกิจหลายประเภทเห็นความสำคัญและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงมากขึ้นโดยเฉพาะความเสี่ยงภายใต้ความไม่แน่นอนและเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง [89] ในปี ค.ศ. 2002 The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) ได้จัดทำ “Enterprise Risk Management Framework” ฉบับร่างเพื่อเป็นแม่แบบในการบริหารความเสี่ยงองค์กร[90]

สำหรับในประเทศไทยนั้นได้มีความตระหนักและตื่นตัวมากยิ่งขึ้น โดยประเทศไทยได้นำแนวคิดและหลักการดังกล่าวมาปรับใช้ในองค์กรต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งในภาคราชการ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้จัดทำคำแนะนำการนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ลงวันที่ 26 ตุลาคม 2544 โดยนำหลักการ 5 องค์ประกอบมาใช้ คือ สภาพแวดล้อมของการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร รวมไปถึงการเฝ้าติดตามประเมิน ในปี พ.ศ.2546 ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ได้จัดทำหนังสือ “แนวทางการบริหารความเสี่ยง” เพื่อเป็นแนวทางเบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรต่างๆ ซึ่งรวมถึงบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ [91] และเมื่อเดือนกันยายน 2547

---

[89] Kloman H. Felix, Risk Management Milestones : 1900 – 1999 [Online], accessed March 2001. Available from http://www.siliconrose.com.au/Articles/HistoryOfRisk Management.htm.

[90] Miccolis Jerry, ERM and September 11 [Online], November 2001. Available from http://www.siliconrose.com.au/Articles

[91] ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, แนวทางการบริหารความเสี่ยง [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อสิงหาคม 2546. เข้าถึงได้จาก http://www.siliconrose.com.au/Articles

บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการควบคุมภายใน 8 ด้านคือ สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้เหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง การตอบสนองความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม ข้อมูลและการติดต่อสื่อสาร และการติดตามผล [92] อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงที่กล่าวมาข้างต้นส่วนใหญ่จะมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ ทั้งนี้ความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐจะมีความแตกต่างไปจากความเสี่ยงขององค์กรภาคเอกชนเนื่องจากวิสัยทัศน์และพันธกิจแตกต่างกันอย่างชัดเจน แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรภาคเอกชนจะมุ่งเน้นไปที่การสร้างกำไรสูงสุด ความเสี่ยงทางการเงินจึงเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรภาคเอกชนไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงจากการลงทุน ความเสี่ยงจากสภาพคล่องทางการเงิน หรือความเสี่ยงด้านสินเชื่อจากธุรกรรมทางการเงิน ในขณะที่แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรภาครัฐมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองนโยบายรัฐจึงเกี่ยว เนื่องกับความเสี่ยงเชิงนโยบายและปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งความเสี่ยงทางการเงินนับ เป็นหนึ่งในปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบให้หน่วยงานราชการไม่สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้สำเร็จเช่นเดียวกัน[93]

สำหรับการบริหารความเสี่ยงทางการศึกษานั้น มีหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้กำหนดเป็นระเบียบให้มีการปฏิบัติหลายแห่ง เช่น พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้าซึ่งมีการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดตัวหนึ่งในแผนปฏิบัติราชการ และในปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการได้เลือก “ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง” เป็นหัวข้อการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ 17 นอกจากนี้สำนักงานปลัด กระทรวงศึกษาธิการได้ปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในด้วย รวมไปถึงมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2550 ที่เห็นชอบให้กระทรวงที่มีผู้ตรวจราชการจัดให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล ของแผนงาน/โครงการที่จัดทำขึ้นตามนโยบายสำคัญของ

---

[92] บริษัท ชิน คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน), แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://capital.sec.or.th/webapp /corp_fin/ datafile/56/20030201T12.doc.

[93] นฤมล สอาดโฉม, การบริหารความเสี่ยงองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพมหานคร : บรัษัทฐานการพิมพ์ จำกัด, 2550), 155-156.

รัฐบาล โดยแนบผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงไปพร้อมกับคำของบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551[94]

4.3 ประเภทของความเสี่ยง

การจำแนกประเภทความเสี่ยงออกมาเป็นกลุ่มๆ ทำให้เรามองภาพของความเสี่ยงแต่ละประเภทนั้นได้ชัดเจนขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงเพื่อวางมาตรการการควบคุมและป้องกันได้อย่างเหมาะสม เนื่องจากลักษณะความเสี่ยงมีมากมายมหาศาลและมีความหลากหลาย ซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะการดำเนินงานของแต่ละองค์การด้วย และความเสี่ยงขององค์การภาครัฐย่อมแตกต่างไปจากความเสี่ยงขององค์การภาคเอกชนเช่นเดียวกับความเสี่ยงขององค์การธุรกิจที่มุ่งแสวงหากำไรก็ย่อมแตกต่างไปจากความเสี่ยงขององค์การไม่แสวงหากำไร และเพื่อให้การทำความเข้าใจประเภทความเสี่ยงได้ชัดเจนขึ้น ผู้วิจัยได้ศึกษาประเภทของความเสี่ยงดังนี้

สมชาย ไตรรัตนภิรมย์ ได้สรุปประเภทความเสี่ยงต่างๆของธุรกิจโดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 4 ประเภทคือ 1) ความเสี่ยงทางด้านการเงิน (financial risks) ความเสี่ยงทางด้านการเงินนี้จะแบ่งความเสี่ยงย่อยออกเป็นแปดด้านคือ โครงสร้างงบกำไรขาดทุน/การทำกำไร (income statement structure/profitability) โครงสร้างบัญชีงบดุล (balance sheet structure) ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน (currency risk) ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (liquidity risk) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย (interest rate risk) ความเสี่ยงด้านการตลาด (market risk) ความเสี่ยงด้านเครดิต (credit risk) และความเสี่ยงด้านความเพียงพอของเงินกองทุน (capital adequacy) 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (operational risks) แบ่งความเสี่ยงออกเป็นห้าด้านคือ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง/การยอมรับ (reputation risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ธุรกิจ (business strategy risk) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี (technology risk) ความเสี่ยงด้านระบบการดำเนินงานภายใน (internal systems and operational risks) ความเสี่ยงการบริหารงานผิดพลาดและการทุจริต (mismanagement and fraud) 3) ความเสี่ยงด้านธุรกิจ (business risks) แบ่งความเสี่ยงออกเป็นสามด้านคือ ความเสี่ยงด้านนโยบาย (policy risk) ความเสี่ยงด้านระบบ (systemic (country) risk) และความเสี่ยงด้านกฎหมาย (legal risk) 4) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (event risks) แบ่งความเสี่ยงออกเป็นสามด้านคือ ความเสี่ยงด้านการเมือง

---

[94] แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการที่คณะกรรมการ และคณะ, “เอกสารประกอบการประชุมแผนสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ,” 27 เมษายน 2550.

(political risk) ความเสี่ยงจากการลุกลามของปัญหาภายนอก (contagion risk) และความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ (other exogenous risks)[95]

รัฐบาลควีนแลนด์ (Queensland Government) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 7 ประเภท คือ ความเสี่ยงด้านบุคคล(people) ความเสี่ยงด้านสินทรัพย์และวัตถุ (assets and the physical) ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม (environment) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์ (reputation and image) ความเสี่ยงด้านภาระหนี้สิน (legal liability) ความเสี่ยงทางการศึกษาและความต่อเนื่องของธุรกิจ (education and business continuity) และความเสี่ยงทางการบริหาร กฎหมายและ เงินทุน (management , policy and financial risk)[96]

คณะกรรมการตรวจสอบและสำนักตรวจสอบภายในองค์กร (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภทคือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (strategic risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานและนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านกลยุทธ์สามารถจำแนกได้ 2 ประเภทคือ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ได้แก่ ภาวการณ์การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมืองและปัจจัยความเสี่ยงภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการและวิธีดำเนินงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยีสำหรับการให้บริการเป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (operational risk) คือความเสี่ยงที่จะเกิดความเสี่ยงอันเนื่องมาจากการกำกับดูแลกิจการที่ดีหรือขาดธรรมาภิบาลในองค์กรและการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการดำเนินงานภายใน คน ระบบ หรือเหตุการณ์ภายนอก

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (financial risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

---

[95] สมชาย ไตรรัตนภิรมย์, “การบริหารความเสี่ยง,” เอกสารประกอบการบรรยาย มหาวิทยาลัยมหิดล, 2549.

[96] Queensland Government, Risks in Education [Online], accessed 20 December 2007. Available from http:/education.qld.gov.au/strategic/policy/ guidelines/risk/ checklist-sch.html

4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (compliance risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน[97]

สมาคมการบริหารความเสี่ยง (Integrated Risk Management Conference) แบ่งความเสี่ยงออกเป็น 6 ประเภท คือ ความเสี่ยงทางด้านการดำเนินงานหรือการดำเนินงาน ความเสี่ยงทางด้านการตลาดและการเงิน ความเสี่ยงทางด้านสังคมและการเมือง ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี ความเสี่ยงทางด้านโครงการเงินทุน และความเสี่ยงทางด้านขอบเขตทรัพยากรมนุษย์[98]

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าจากประเภทของความเสี่ยงที่กล่าวไว้ข้างต้นเพื่อให้การค้นหาความเสี่ยงทางการศึกษามีความครอบคลุมทางการศึกษามากยิ่งขึ้น ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความถี่และแยกประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางการศึกษาโดยแบ่งประเภทของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทางการศึกษาได้เป็น 13 ประเภทคือ 1) ความเสี่ยงทางด้านการเงิน 2) ความเสี่ยงทางด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงทางด้านกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ 4) ความเสี่ยงทางด้านกฎระเบียบ/ข้อกำหนด 5) ความเสี่ยงทางด้านเทคโนโลยี/การสื่อสาร 6) ความเสี่ยงทางด้านทรัพยากรมนุษย์ 7) ความเสี่ยงทางด้านชื่อเสียงภาพลักษณ์ 8) ความเสี่ยงทางด้านการเรียนการสอน 9) ความเสี่ยงทางด้านร่างกาย 10) ความเสี่ยงทางด้านการทุจริต 11) ความเสี่ยงทางด้านความมั่นคง/ ความมีเสถียรภาพทางการศึกษา 12) ความเสี่ยงทางด้านข้อตกลงทางวิชาการ 13) ความเสี่ยงทางด้านสิ่งแวดล้อม

4.4 กระบวนการการบริหารความเสี่ยง (risk management process)

ในการบริหารความเสี่ยงนั้นจะต้องมีการประเมินถึงโอกาสของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นเช่น ความผิดพลาดที่เกิดจากเวลา ต้นทุน หรือเทคโนโลยี เป็นหลักสำคัญ ในการที่จะนำมาใช้ในการวางแผน การเริ่มต้นโครงการต่าง ๆ และป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด ดังนั้น ในการบริหารความเสี่ยงจึงต้องมีการออกแบบ กระบวนการที่เหมาะสมก่อนที่จะดำเนินการจริง ซึ่งเรื่องของกระบวนการหรือขั้นตอนของความเสี่ยง (risk management process) มีผู้ศึกษาไว้หลายท่านดังนี้

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของวิลสัน(Wilson, J) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ 1)การค้นหาความเสี่ยง (risk identification) หมายถึง การค้นหาปัญหาต่างๆ ที่ทำให้

---

[97] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise risk management – Integrated framework [Online] , accessed 10 January 2008. Available from http://www.COSO.org/publictions.htm.

[98] Integrated Risk Management Conference, Risk Management Reports 25,5 (May 1998) : 2.

เกิดความเสี่ยงกับผู้ใช้บริการที่มีผลกระทบต่อทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์และสังคม รวมทั้งด้านจิตวิญญาณ โดยการค้นหานั้นสามารถที่จะหาข้อมูลได้จากคำร้องเรียนจากผู้ใช้บริการ การสัมภาษณ์ผู้ดำเนินงาน การทำรายงานอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น การออกแบบสอบถาม การศึกษาจากเอกสารและตำราต่างๆ เป็นต้น 2)การวิเคราะห์ความเสี่ยง (risk analysis) หมายถึง การวิเคราะห์ความถี่ ความรุนแรง และความสำคัญของเหตุการณ์แต่ละเหตุการณ์ว่าเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีความถี่และรุนแรงมากน้อยเพียงใด 3)วิธีการจัดการความเสี่ยง (risk treatment) หมายถึง การหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่างๆ ที่นำมาใช้จัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร 4)การประเมินผล (risk evaluation) หมายถึง การประเมินผลการจัดการความเสี่ยงว่าสามารถลดอุบัติการณ์หรือความเสี่ยงได้หรือไม่ โดยศึกษาเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นย้อนหลังเพื่อดูผลสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนพิจารณาว่าเหตุการณ์ใดยังคงอยู่เพื่อปรับมาตรการการป้องกันหรือลดความเสี่ยงขึ้นใหม่ให้เหมาะสมกับหน่วยงาน[99]

เกรย์ และ ลาสัน (Gray and Erik W. Larson) ได้เสนอแนวคิดกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 : การระบุความเสี่ยง (risk identification) เป็นการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ในการดำเนินงานแต่ละช่วงของแผนหรือโครงการสมาชิกในทีมต้องระดมสมองหรือค้นหาปัญหาที่อาจเกิดขึ้น ขั้นตอนที่ 2 : การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) เป็นการประเมินในรูปของเหตุการณ์ที่ไม่ปรารถนาที่อาจเกิดขึ้น ความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น ความเป็นไปได้ของโอกาสที่จะเกิดขึ้น เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นเมื่อไร และจะไปกระทบกับส่วนอื่นๆ ของแผนงาน โครงการ หรือไม่ ขั้นตอนที่ 3 : การรับมือกับความเสี่ยง (risk response development) เป็นการตัดสินใจว่าจะรับมือกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างไรจึงจะเหมาะสม ซึ่งจะทำได้โดย ทำให้เบาบางลง หรือการลบเลี่ยง หรือการส่งต่อหรือการแบ่งปันหรือคงไว้เหมือนเดิม และขั้นตอนที่ 4 : การควบคุมความเสี่ยง (risk response control) เป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยงคือการควบคุมความเสี่ยงโดยการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินงานและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้น [100]

มาร์คานี (Randy Marchany) ได้ยกตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงในด้านข้อมูลสารสนเทศของ Virginia Tech โดยมีการแบ่งกลุ่มและร่วมกันประเมินความเสี่ยงในแต่ละแผนกมีขั้นตอน 7 ขั้นตอนคือ 1) การระบุถึงทรัพย์สินทั้งทาง Hardware, Software และระบบปฏิบัติการของ

---

[99] J. Wilson, “Risk reviews and using risk management strategy,” in Clinical risk modification : A route to clinic governance? (Oxford : Butterwort Heinemann,1999), 2-5.

[100] Clifford F. Gray and Erik W. Larson, Project management, 3rd ed. (Singapore : Mc Grawhill companies Inc, 2006), 209-225.

แผนก 2) รวบรวมและจัดลำดับความสำคัญของทรัพย์สินดังกล่าว 3) ระบุถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับทรัพย์สินได้ 4) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้5) จัดทำรายงานและให้รายละเอียดเกี่ยวกับความเสี่ยง 6) หาความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงกับทรัพย์สินโดยอาศัยแบบฟอร์มที่กำหนด และ 7 ทำการหาแผนจัดการและป้องกันความเสี่ยง[101]

โรดริงเกรช (Rodrigues) ได้เสนอเอกสารกรอบการบริหารความเสี่ยงของโครงการ "The fourth European project management conference" ที่กรุงลอนดอน ประเทศ สหราชอาณาจักร ระหว่างวันที่ 6–7 มิถุนายน 2001 เพื่อการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 6 ขั้นตอน คือ

1.การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (risk management planning) เป็นการนำระบบพลวัต (system dynamics) มาใช้ในการวางแผนการบริหารความเสี่ยงและการจัดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง นอกจากนั้นยังนำ system dynamic มาให้ในการวิเคราะห์ปัญหา ภาพในอนาคตจึงเกิดขึ้นและสะท้อนให้เห็นระดับโครงสร้างที่หลากหลายโดยผลสะท้อนกลับของโครงการ

2. การระบุความเสี่ยง (risk identification) การใช้ระบบพลวัตสนับสนุนให้สามารถระบุความเสี่ยงได้ 2 ทางคือ การระบุคุณภาพได้จากการวิเคราะห์ผลสะท้อนกลับ และการระบุระดับปริมาณจากสารสนเทศของโครงการ การใช้ระบบพลวัตทำให้ผู้จัดการสามารถตรวจสอบผลสะท้อนกลับในระยะแรกว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะกระทบต่อโครงการหรือไม่ ด้วยวิธีการข้างต้นทำให้สามารถจัดความเสี่ยงที่ไม่เกี่ยวข้องออกไปได้ นอกจากนั้นการตรวจสอบด้วยระบบพลวัตยังช่วยให้ค้นพบสารสนเทศด้านเชิงปริมาณทั้งสถานภาพของโครงการและอดีตที่ผ่านมา

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (qualitative risk analysis) เป็นการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบผ่านการวิเคราะห์วงจรของผลสะท้อนกลับ แต่ละวงจรจะทำให้มองเห็นพลังผลักดันให้เกิดผลผลิตของโครงการ

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ (quantitative risk analysis) ในการกำหนดความเสี่ยงเชิงปริมาณจากระบบพลวัตก่อให้เกิดประโยชน์สำคัญ 2 ประการคือ เกิดการคาดการณ์ในแนวกว้าง และการคาดการณ์นั้นจะสะท้อนให้เห็นผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม

5. การวางแผนตอบสนองความเสี่ยง (response planning) สถานการณ์จำลองจากระบบพลวัตเป็นเครื่องมือที่ทรงพลังสามารถตอบสนองความเสี่ยงอย่างได้ผล ประโยชน์สำคัญของ

---

[101] Randy Marchany, Risk Management Information Technology 2002 [Online]. accessed January 2549. Available from http://www.educause.edu/Community/MemDir/Profiles/ Randy Marchany/44581

ระบบพลวัตคือ ช่วยสนับสนุนการทดสอบการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ยุ่งยากซับซ้อน ได้ผลตอบสนองที่สามารถระบุโอกาสการตอบสนองความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ที่มีประสิทธิผลทำให้เข้าใจสาเหตุของความเสี่ยงและนำไปสู่การวางแผนจัดการความเสี่ยงหรือการแก้ไข

6. การตรวจติดตามและควบคุมความเสี่ยง (risk monitoring and control) ระบบพลวัตยังสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการตรวจติดตามความเสี่ยงและการควบคุม ช่วยให้สามารถระบุสัญญาณความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงยังสามารถตรวจติดตามและประเมินประสิทธิผลการบริหารความเสี่ยง[102]

นฤมล สอาดโฉม ได้กล่าวถึงขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงในภาครัฐ ซึ่งมี 9 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 priority concern over risk from everyone (การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร) ให้คนในองค์กรรู้สึกว่าเขาเป็นหนึ่งในองค์กร การที่เขาจะทำอะไรไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร หรือผู้อื่นทำอะไรไม่ดีส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงขององค์กร เป็นเหมือนกับเราเริ่มที่ระดับจังหวัดว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องสำคัญ ทุกจังหวัดต้องมีส่วนร่วม และจะค่อยซึมลงไปเรื่อยๆ ในระดับจังหวัดก็จะมองเรื่องความเสี่ยงมากขึ้น ทำให้การบริหารในภาคจังหวัดและในภาครวมของประเทศ มีเสถียรภาพมากขึ้น มีการมองในทางด้านความเสี่ยงมากขึ้น และการบริหารให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ขั้นตอนแรกในการสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมคือจะต้องมีการออกเป็นหนังสือ ในภาคเอกชนก็ทำในภาครัฐก็ทำออก เป็น policy statement เป็นนโยบายว่าเราจะทำการบริหารความเสี่ยงเพื่ออะไร ใครรับผิดชอบ มีข้อดีข้อเสียอย่างไรในการทำหรือวัตถุประสงค์ในการทำของเราว่าเราทำเพื่ออะไร หลักๆก็คือการมีการร่างนโยบาย (policy statement) ออกมาก่อน ซึ่งก็คือระดับผู้บริหารที่เป็นคนวางนโยบายว่าเราคิดจะบริหารความเสี่ยงและมีเรื่องสำคัญอะไรบ้างที่ต้องกำหนดไว้ในนโยบาย

ขั้นตอนที่ 2 risk team leader (เลือกผู้นำทีมในการบริหารความเสี่ยง) ไม่ได้หมายความว่าวันหนึ่งเราคิดจะทำการบริหารความเสี่ยง และกำหนดนโยบายและส่งให้คนในองค์กรรับไปบอกให้ทุกคนให้ความร่วมมือ ความจริงไม่ได้จบแค่นั้นต้องมีกลุ่ม ๆ หนึ่งที่เป็นทีม หรือ เป็นหน่วยงานหนึ่งที่เข้ามารับผิดชอบ ไม่จำเป็นต้องต้องใช้คนเยอะ อาจจะเป็นคณะกรรมการใดที่เป็นตัวแทนของแต่ละฝ่าย ให้เขามีความรู้สึกว่าเขามีส่วนร่วม แต่เราต้องเลือกคนที่เป็นผู้นำของทีมนี้ เพราะผู้นำจะต้องเป็นคนที่ไปติดต่อกับหน่วยงานต่าง ๆ หรือแม้กระทั่งจังหวัดใกล้เคียงหรือส่วนกลาง

---

[102] Rodrigues, “The Fourth European Project Management Conference,” in Risk reviews and using risk management strategy In Clinical risk modification : A route to clinic governance?, ed. J. Wilson (Oxford : Butterwort Heinemann,1999), 32-34.

ว่าเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้จะส่งผลกระทบอย่างไรบ้าง ข้อสำคัญของผู้ที่จะเป็นผู้นำของทีมบริหารความเสี่ยงได้ก็คือ ทักษะในการสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี และมีความรู้ในเรื่องของความเสี่ยง แต่ไม่จำเป็นต้องรู้มาก รู้ลึกถึงขนาดที่จะสมารถเป็นผู้จัดการด้านความเสี่ยง (risk manager) ได้ เพียงต้องการให้มีแนวความคิด (concept) และพื้นฐาน (background) ความเข้าใจในเรื่องของความเสี่ยง และที่สำคัญที่สุดมีความสนใจในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง เพราะถ้าหากมีความสนใจแล้ว ที่เหลือสามารถที่จะไปใช้คนที่รู้ในแต่ละด้านได้ไปปรึกษาใครที่มีความรู้เรื่องเฉพาะทางต่างๆเหล่านั้นได้ ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ผู้นำในทีมนี้จะต้องสามารถมองข้ามในเรื่องความเสี่ยงแบบที่เอาประกันได้ (insurable risk) ด้วย เพราะในระดับจังหวัด หรือในภาครัฐ จะมีความเสี่ยงแบบที่เอาประกันไม่ได้อยู่เป็นจำนวนมาก ถ้าทำเป็นระบบจริงๆ ผู้นำทีมบริหารความเสี่ยงจะต้องเป็นผู้ที่ทำรายงานส่งถึงผู้บริหารว่า ในแต่ละช่วงเวลา มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง เพราะการบริหารความเสี่ยง (risk management) หรือการทำการบริหารความเสี่ยงต้องทำอย่างต่อเนื่อง เพราะมันมีเรื่องที่ต้องเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเช่นเรื่องของสถานการณ์ทางเศรษฐกิจหรือภัยธรรมชาติที่เปลี่ยนไป ทำให้เราต้องมาปรับยุทธศาสตร์ในการบริหารความเสี่ยงตลอดเวลาเช่นเดียวกัน เพราะฉะนั้นผู้นำทีมจะต้องทำรายงานและมีความเข้าใจในเรื่องของการเปลี่ยน แปลงด้วย

ขั้นตอนที่ 3 scopes and goal (ผู้นำกำหนดขอบเขตของงานที่จะทำ) งานบริหารความเสี่ยง มีเป้าหมายหลักที่ต้องการจะให้เกิด คือ ต้องการให้เกิดสิ่งที่เรียกว่า risk action plan หรือว่าแผนการที่ระบุว่าเราจะไปจัดการกับความเสี่ยงอย่างไรบ้าง ถ้าเริ่มบริหารความเสี่ยงในช่วงต้นที่ยังไม่มีข้อมูล ไม่มีทีมงานมากนัก เราอาจจะเลือกขอบเขต (scope) ที่มันเล็กหน่อยแล้วค่อยขยายในภายหลังได้ มุ่งเน้น (focus) ไปที่เรื่องเฉพาะ ที่เป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดของจังหวัดก่อนเรื่องอื่นๆ ที่เป็นรายละเอียดปลีกย่อยเราค่อยๆเพิ่มเข้ามาในตอนหลังได้

ขั้นตอนที่ 4 analytical framework (กำหนดกรอบความคิดการวิเคราะห์) ว่ามีความเสี่ยง ความสูญเสียอะไรบ้างในจังหวัด ส่งผลกระทบด้านไหนโดยทำรายการมาคร่าว ๆ คือ ทางด้านการเงิน ทางด้านทรัพย์สิน ทางด้านบุคลากร ทางด้านการให้บริการชุมชน ชื่อเสียงของจังหวัด ทางเรื่องกฎหมาย ความรับผิดที่อาจจะเกิดขึ้น ผลกระทบกับสิ่งแวดล้อมของจังหวัด ผลกระทบกับชุมชน จากนั้นมาพิจารณาว่าแหล่งที่มามีทางด้านไหน เช่นเรื่องของภัยธรรมชาติ ถ้าเกิดภัยธรรมชาติขึ้น เช่น เกิดสึนามิที่ภูเก็ตมีผลกระทบทางด้านต่างๆ ขององค์กรอย่างไรบ้าง มากแค่ไหนก็ไล่ไปตามลำดับหรือบางด้านอาจจะมีความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติเท่ากันก็ได้

ขั้นตอนที่ 5 recruit team member (เลือกสมาชิกในทีม) ว่ามีใครบ้างเข้ามาช่วยงานตรงนี้ ขึ้นอยู่กับขอบเขตที่เรากำหนดไว้ ถ้าเรากำหนดไว้เล็ก ช่วงแรก ๆไม่ต้องการคนเยอะ ใช้คนที่รู้เรื่องมากขึ้นในด้านที่เราจะเพิ่มขึ้นในตอนหลัง ค่อยไปรับคนเพิ่มขึ้นในภายหลัง ในตอนแรกอาจจะ

ไม่ต้องใช้ผู้เชี่ยวชาญมากเท่าใดนัก ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง คือ อย่าคิดว่าต้องใช้ผู้ที่รู้ทางด้านสถิติเท่านั้นที่จะทำการบริหารความเสี่ยงได้ หรือรู้เรื่องทางคณิต ศาสตร์หรือทางการเมืองเท่านั้น ถึงจะมาทำการบริหารความเสี่ยงได้ ไม่จำเป็น ขอให้เป็นคนที่มีตรรกศาสตร์ (logic) ที่ดี เข้าใจแนวคิดเรื่องความเสี่ยง พร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งใหม่ และสนใจการบริหารความเสี่ยง และที่สำคัญไปกว่านั้น คือ คนที่จะมาเป็นสมาชิกต้องเป็นคนที่เราคิดว่าเชื่อถือได้ (reliable) และมีความผูกพันอย่างแน่นแฟ้น (commitment) ต่อองค์กรว่าจะอยู่กับเรา และยินดีที่จะสละเวลาทำเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้กับองค์กร และไม่อยากทีมบริหารความเสี่ยงไปอิงที่คนเป็นหลัก ต้องพิจารณาที่นโยบาย หลักการ และวิธีการเป็นหลัก เพราะคนมีความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา ถ้าองค์กรใดไปทำการบริหารความเสี่ยงโดยยึดคนเป็นหลักคือ ผู้ใดรู้เรื่องใดปล่อยให้ทำเพียงลำพัง และไม่เคยมีการถ่ายทอดความรู้เอาไว้ ไม่มีการทำเอกสารเก็บเอาไว้ เมื่อบุคคลผู้นั้นลาออกไปหรือย้ายงานไป จะไม่มีใครมาบริหารต่อไปได้ จึงเป็นเรื่องที่สำคัญสมาชิกในทีมนั้นเปลี่ยนได้ แต่ภาพรวมของทีม เรื่องการบริหารความเสี่ยงจะต้องคงอยู่ในนโยบายในหลักการ

ขั้นตอนที่ 6 risk identification and evaluation (ระบุความเสี่ยงโดยละเอียด) โดยจะมาไล่เป็นรายการว่ามีเรื่องอะไรบ้าง ก่อนหน้านี้เป็นเพียงแค่ที่มาของความเสี่ยงคร่าวๆ ว่ามีอะไรบ้าง เช่น จากภัยธรรมชาติแต่ยังไม่กล่าวถึงว่าภัยธรรมชาติอะไร สึนามิ แผ่นดินไหว ซึ่งสามารถแตกย่อยลงไปได้มากมายในแต่ละบรรทัด เพื่อที่จะระบุความเสี่ยงที่มันชัดเจนและก็ตรงกับองค์กรจริงๆ เพื่อที่จะบริหารต่อไป เมื่อเราทำการบริหารความเสี่ยงแล้ว เรามีการระบุความเสี่ยงของแต่ละจังหวัดแล้ว ถ้ามีการทำจริงๆ จะต้องมีการเก็บข้อมูล และข้อมูลนี้จะต้องมีการแบ่งปันกันระหว่าง จังหวัดในอนาคต และจะกลายเป็นข้อมูลที่สำคัญและมีประโยชน์มากกับการบริหารงานของทุกๆ องค์กรว่าจะทำโครงการอะไรใหม่ๆ ดีเราอาจ จะต้องเข้าไปดูข้อมูลว่าจังหวัดไหนเคยทำ และประสบปัญหาอะไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการบริหารองค์กรต่อไป

ขั้นตอนที่ 7 risk map (พล็อตแผนที่ความเสี่ยง) ดังภาพ

	Frequency	
Severity	Low F / High S	High F / High S
	Low F/ Low S	High F / Low S

ภาพที่ 1 แสดงพล็อตแผนที่ความเสี่ยง

จากภาพ มีกลุ่มที่เป็น high frequency – high severity จะอยู่ขวาสุดของตาราง severity (ใช้ตัว S เป็นตัวย่อ) นั้นไล่จากบรรทัดล่างถือว่าต่ำ และบรรทัดบนถือว่าสูง ส่วน Frequency ทางด้านซ้ายถือว่าต่ำ ทางด้านขวาถือว่าสูง เพราะฉะนั้นความเสี่ยงทั้งหลายที่เลือกมาเมื่อกี้ ไม่ว่าจะเป็น

10, 20, 30, 40 อันแล้วเราระบุเลยว่าเป็นความถี่สูง ความถี่ต่ำ รุนแรงมาก รุนแรงต่ำ เอามาใส่ไว้ในช่อง 4 ช่อง ขั้นต่อไปเราจะเลือกว่าเราจะบริหารความเสี่ยงอันไหนก่อน ที่เรียกว่าเรียงลำดับความสำคัญ (list priority) คิดว่าอันไหนที่ต้องทำก่อน นั่นคือ high frequency – high severity เพราะฉะนั้นอะไรที่ตกอยู่ในช่องขวาสุดเป็นอันที่ให้ความสำคัญสูงสุดแล้วก็จะไปเลือกวิธีการจัดการประกอบกับการประมาณการต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการที่เลือกวิธีการนั้น เพราะวิธีการมีได้หลายวิธี อาจจะมีสามหรือสี่วิธีการ แล้วก็คิดค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นในแต่ละวิธีการและเปรียบเทียบประโยชน์ที่จะได้รับกับต้นทุนที่จะเกิดขึ้น แล้วในขณะ เดียวกันพิจารณาว่ามันสอดคล้องกับองค์กรสังคมและจังหวัดโดยรวมหรือไม่ สิ่งที่ต้องพิจารณา เป็นลำดับถัดมาคือ low frequency – high severity แม้ว่าจะนานนานเกิดขึ้นที แต่เมื่อเกิดแล้วมีความรุนแรง ในการแบกรับความเสี่ยงไว้เอง (risk retention) หลักการที่เหมาะสมก็คือความเสี่ยงประเภทที่มัน low frequency – low severity น่าจะรับไว้เองได้ เพราะนานนานเกิดทีและเมื่อเกิดแล้วไม่มีความรุนแรงมากนัก แต่อันที่มีปัญหามากที่สุดก็คือ นานนานเกิดทีและไม่คำนึงความรุนแรง ถ้า high frequency – high severity แล้วจัดการไปก่อนก็ไม่นึกถึงมันแล้วไม่คิดที่จะเก็บเอาไว้แน่นอน แต่สามอันที่เหลือไม่ใช่ว่าจะเก็บไว้เองทั้งหมด อันที่พอจะเก็บไว้เอง คือบรรทัดล่างและอันที่อยากได้มากที่สุด คือ ตำแหน่ง ซ้าย-ล่าง low frequency – low severity คือนานนานเจอทีและไม่มีความรุนแรง เราสามารถรับเอาไว้เองได้ ไม่จำเป็น ต้องไปบริหารจัดการอะไรมากนักถือว่าเป็น risk retention ได้ สำหรับตำแหน่งด้านขวา-ล่าง high frequency – low severity ถึงจะเกิดบ่อยแต่ไม่รุนแรงมากนัก ถ้ายิ่งเกิดขึ้นบ่อยยิ่งสามารถคาดการณ์รูปแบบ (pattern) การเกิดของมันได้ และเนื่องจากมันเกิดและไม่รุนแรงก็สามารถที่จะบริหารจัดการถ้าเก็บไว้เองได้ แต่ตำแหน่งซ้ายบนถ้าผู้ใดคิดจะเก็บเอาไว้อาจจะมีปัญหาได้ เพราะว่านานนานเกิดที แต่เมื่อเกิดทีแล้วทำให้บริษัทอาจจะล้มไปได้ เพราะฉะนั้นอันที่อยู่ตำแหน่งด้านซ้าย-บนเป็นอีกอันหนึ่งที่จะทำการบริหารจัดการกับมันเป็นอันดับสองรองลงมาจากตำแหน่งด้านบน-ขวา

ขั้นตอนที่ 8 action plan (การสร้างแผนปฏิบัติการ) ที่เรียกว่า risk action plan ว่าจะทำอะไรบ้างกับ ขวา-บน และ ซ้าย-บน เป็นลำดับถัดมา ก็จะมาเลือกวิธีการต่างๆ ที่พอจะจัดการกับมันได้ ขณะเดียวกันต้องพิจารณาต้นทุนที่จะเกิดขึ้น ค่าใช้จ่ายในการเลือกวิธีการต่างๆเหล่านั้น และผลประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นภายใต้วิธีการต่างๆ คุ้มกันหรือไม่เมื่อเทียบ marginal cost กับ marginal benefit ถ้าวิธีการนั้นคุ้มก็จะนำมาเทียบกับวิธีการอื่นๆ แต่ถ้าไม่คุ้มก็ตัดทิ้งไปเลย ในที่สุดก็เลือกอันที่คุ้มที่สุดและเหมาะสมกับองค์กร สังคม และชุมชนมากที่สุด ในที่สุดก็จะเลือกวิธีการเดียวสุดท้ายหรือเป็นการผสมผสานกันหลายๆวิธีการในความเสี่ยงด้านใดด้านหนึ่ง แล้วจึงสร้างเป็นแผนปฏิบัติการออกมาจากนั้นในขั้นตอนถัดมา นอกจาก ได้ยุทธศาสตร์มาแล้วจะหาเงินทุนให้มันอย่างไร เพราะว่าการบริหารความเสี่ยงมีต้นทุนเกิดขึ้น ถ้าเลือกวิธีการซื้อประกัน ก็ต้องมาเลือกว่าจะซื้อของบริษัทใด

เบี้ยประกันที่จะจ่ายได้ หากคิดว่าจะเก็บไว้ ทำการควบคุมความเสียหายเองจะเอาเงินมาจากที่ไหน เป็นเรื่องในเชิงลึก ผู้ที่มักเป็นคนตัดสินใจเลือกวิธีการ risk financing ส่วนใหญ่แล้วมาจากฝ่ายการเงินในองค์กรของรัฐ เป็นคนที่รู้เรื่องเกี่ยวกับการบริหารเงิน ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้นำทีม แต่ต้องมีการประสานงานร่วมกันจนได้วิธีการ risk financing ที่เหมาะสมที่สุด ในที่สุดแผนปฏิบัติการขั้นสุดท้าย (final action plan) ที่ได้ที่มีทีมทำออกมาเสร็จ จะต้องนำมาเสนอกับผู้บริหารขององค์กร และผู้บริหารขององค์กรจะต้องตัดสินอีกทีว่ามันเหมาะสมหรือไม่ ถ้ามันเหมาะสมก็อนุมัติให้ทำ และถ้าถึงขั้นที่อนุมัติให้ทำแล้วขั้นตอนถัดมาคือการลงมือปฏิบัติจริง

ขั้นตอนที่ 9 implementation and monitoring (การลงมือปฏิบัติจริง) ในตอนแรกอาจจะมีแค่หนึ่งหรือสองปัจจัยความเสี่ยงเท่านั้นที่จะจัดการก่อนและค่อยๆขยายขอบเขตของงานไปเรื่อยๆ ดังนั้นในการ implement ถ้าขอบเขตเล็กการลงมือปฏิบัติจริงก็จะง่ายกว่าและก็จะต้องมีการตรวจสอบ (monitoring) อย่างต่อเนื่อง มีการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องว่าเมื่อนำไปปฏิบัติจริงแล้วส่งผลกระทบกับหน่วยงานต่างๆ อย่างไรบ้าง ต้องมีการปรับหรือไม่ วิธีที่เลือกไปเหมาะสมหรือไม่ ต้องกลับมาแก้ไขอีกรอบหนึ่ง ก่อนที่ในที่สุดจะได้แผนการที่เหมาะสมที่สุด และก็ไม่ได้หมายความว่าจะใช้แผนการนั้นไปตลอดชีวิต ถึงเวลามีความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปขององค์กร เราก็ต้องมาปรับแผนการต่างๆ แม้ว่าจะเป็นความเสี่ยงเดียวกันมันก็ต้องมีการปรับแผนการให้เหมาะสมกับสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมต่อไป[103]

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าเพื่อให้สอดคล้องกับระบบทางการศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งส่วนใหญ่ดำเนินงานตามกระบวนการ PDCA และในการวิจัยครั้งนี้จะนำขั้นตอนกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของวิลสัน (Wilson, 1999) มาใช้ในการบริหารความ เสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.5 วิธีการในการบริหารความเสี่ยง

ในการจัดการความเสี่ยงนั้นจำเป็นที่จะต้องหากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น โดยกลยุทธ์ต่างๆ ที่นำมาใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้นจะต้องสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาวิธีการในการจัดการความเสี่ยงของนักการศึกษาหลายท่านดังนี้

นฤมล สอาดโฉม ได้กล่าวถึงวิธีการบริหารความเสี่ยงดังนี้

---

[103] นฤมล สอาดโฉม, สรุปการบรรยายการบริหารความเสี่ยง [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/developleader /day%203/ 4desc_risk_pdf.

1. การหลีกเลี่ยง (avoidance) ถ้าความเสี่ยงนั้นมันสูงเกินไปรับไม่ไหวก็ควรหลีกเลี่ยง เช่น การเลือกลงทุนในภาคเอกชนโครงการใดโครงการหนึ่ง หลักทางการเงินก็มักจะดูมูลค่าเทียบเท่าปัจจุบัน (net present value) และกระแสเงินสดในอนาคต (future cash flow) ทั้งที่เป็นรายรับและรายจ่าย โดยคิดลด (discount) กลับมาให้เป็นวันปัจจุบัน แล้วดูว่าเป็นบวก หรือว่าเป็นลบ ถ้าเป็นบวกก็คุ้มที่จะลงทุนได้ แต่ถ้ามันเป็นลบก็ไม่คุ้มที่จะลงทุน ก็ควรหลีกเลี่ยงที่จะลงทุนในโครงการนั้น

2. การป้องกันก่อนจะเกิด (loss control) สามารถทำได้ 2 แบบกว้างๆ คือ loss prevention เช่น การติดสัญญาณเตือนอัคคีภัยกับ loss reduction ซึ่งเป็นการทำให้ความสูญเสียน้อยที่สุดเท่าที่ทำได้ เช่นในกรณีไฟไหม้ การติดตัวฉีดน้ำ (Springer) ให้พรมน้ำลงมา ก็สามารถหลีกเลี่ยงอัคคีภัยได้

3. risk retention เป็นวิธีการเลือกที่จะรับความเสี่ยงไว้เอง เช่น มีการตั้งกองทุนฉุกเฉิน (emergency fund) ไว้ สำหรับกรณีที่เกิดความสูญเสียขึ้น risk retention มีอยู่ 2 แบบ คือ active risk retention (การรับความเสี่ยงแบบรู้ตัว) คือ เราคิด เราตัดสินใจเองว่าเราจะเก็บหรือรับความเสี่ยงนั้นไว้เอง อีกแบบหนึ่งคือ passive คือเรารับไว้โดยที่เราไม่รู้ตัว อาจจะเป็นเพราะเราไม่ได้นึกถึงมันมาก่อน ไม่เคยคิดที่จะบริหารความเสี่ยงมาก่อน เรารับความเสี่ยงไว้ที่ตัวเราโดยที่เราไม่รู้ตัว ซึ่งเป็นอันที่น่ากลัวที่สุด เราพลาดไปเพราะไม่ได้มองมันว่ามันอยู่กับเรา

4. non-insurance transfer (การถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นผ่านทางสัญญา) เช่น อาจจะทำสัญญาว่าจะไม่รับผิดชอบในส่วนนี้ ซึ่งในทางธุรกิจการค้า จะเป็นเรื่องของสัญญาเช่าเพื่อที่จะประกันความเสี่ยงในเรื่องของราคาเช่าที่จะสูงขึ้น หรือว่าสัญญาก่อสร้างเพื่อประกันเรื่องราคาวัตถุดิบก่อสร้างที่จะสูงขึ้น หรือว่าทางการเงินก็จะมียุทธศาสตร์ประกันความเสี่ยง (hedging strategy) ที่ใช้พวกตราสารอนุพันธ์ (derivatives) ทั้งหลาย ซึ่งตอนนี้ประเทศไทยได้พัฒนาไปบ้างแล้ว ซึ่งวิธีการบริหารความเสี่ยงนี้ยังไม่มีก่อนที่จะเกิดวิกฤตเศรษฐกิจ เราไม่เคยมีตราสารอนุพันธ์ เช่น สัญญา futures หรือ option เราไม่เคยมีตลาดซื้อขายสิ่งเหล่านี้อยู่ ทำให้สถาบันการเงินทั้งหลายที่มีเงินทุนมากที่ลงทุนในหุ้นและตราสารหนี้ ไม่มีการประกันความเสี่ยงด้านตรงข้ามรองรับ สมมติว่าด้านนี้สูญเสียก็จะไม่มีอีกด้านหนึ่งมาถ่วงสมดุล (balance) ตราสารอนุพันธ์เป็นเครื่องมือที่จะมาช่วยถ่วงสมดุลให้กับความเสี่ยงอีกด้านหนึ่ง ทำให้ตอนนี้บ้านเราเริ่มพัฒนาตราสารเหล่านี้

5. การประกันภัย (insurance) มีการใช้ที่ง่ายที่สุด และเรานึกถึงเป็นอันแรกเมื่อพูดถึงความเสี่ยงว่าทำอย่างไรดี คือ การซื้อประกัน ทุกคนคุ้นเคยดีกับการถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทประกันภัย ซึ่งข้อ 4) และ ข้อ 5) อาจรวมไว้ในข้อเดียวกันได้ เรียกว่าการถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่น แต่มีแยกไว้เพื่อให้เห็นว่ามันมีทั้งแบบที่ถ่ายโอนให้ประกันภัยในข้อ 5) หรือว่าถ่ายโอนให้ผู้อื่นด้วยวิธีการ

อื่น ให้คู่สัญญาก็ได้ ในทางการเงินเราจะใช้กลยุทธ์การประกันความเสี่ยง (hedging strategy) โดยใช้เครื่องมือทางการเงินทั้งหลายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงของเราให้คู่สัญญาทางการเงินของเรา[104]

ดรอฟแมน (Mark S. Dorfman) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง 4 กลยุทธ์คือ

1. Take การยอมรับความเสี่ยง คือการไม่กระทำการใดๆ เพิ่มเติม กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเกิดน้อยหรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูงโดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

2. Treat การลดความเสี่ยง คือการลดโอกาสความน่าจะเกิดหรือลดความเสียหายโดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ รวมกับการกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน

3. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การหยุดหรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจำนำมาซึ่งความเสี่ยงปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานและขอบเขตการดำเนินการเป็นต้น

4. Transfer การกระจายหรือถ่ายโอน คือ การลดโอกาสความน่าจะเกิดหรือลดความเสียหายโดยการแบ่งโอนการหาผู้รับผิดชอบในความเสี่ยง[105]

4.6 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

สงวน ช้างฉัตร ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงว่านอกจากเกิดประโยชน์กับโครงการแล้วยังส่งผลถึงองค์การและลูกค้าที่มาใช้หรือขอรับบริการอีกด้วย ซึ่งพอสรุปได้ คือ 1) สามารถสร้างเสริมความเข้าใจโครงการและจัดทำแผนที่ใกล้ เคียงความเป็นจริง มากขึ้นในแง่การประมาณการค่าใช้จ่ายและระยะเวลาดำเนินการ 2) เพิ่มพูนความเข้าใจความเสี่ยงในโครงการมากขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบที่จะเกิดกับโครงการหากจัดการความเสี่ยงไม่เหมาะสมหรือละเลยการบริหารความเสี่ยงนั้น 3) มีอิสระในการพิจารณาความเสี่ยงของโครงการซึ่งจะช่วยให้

---

[104] นฤมล สอาดโฉม, สรุปการบรรยายการบริหารความเสี่ยง [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 15 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.opdc.go.th/oldweb/thai/developleader /day%203/ 4desc_risk_pdf.

[105] Mark S. Dorfman, Introduction to Risk Management and Insurance, 6th ed. (USA : Prentice Hall, 1997), 23.

การตัดสินใจจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากขึ้น 4) ทำให้ยอมรับความเสี่ยงได้มากขึ้นและสามารถได้ประโยชน์จากการยอมรับความเสี่ยงนั้นได้มากขึ้นด้วย[106]

ธารชุดา อมรเพชรกุล ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงว่าเป็นการนำเอาระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในองค์กร จะส่งผลให้เกิดประโยชน์ด้านต่าง ๆ มากมายคือ 1) บุคลากรมีความเข้าใจการทำงานมากขึ้น 2) บุคลากรได้ฝึกการคิดแบบเป็นระบบและทันสมัยมากยิ่งขึ้น 3)องค์กรสามารถบริหารการใช้ทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า และถูกต้อง 4)ลูกค้าได้รับสินค้าและบริการที่ดี ปลอดภัย และน่าเชื่อถือ 5)ช่วยลดโอกาสที่จะสูญเสีย และเพิ่มโอกาสความสำเร็จของการทำงาน 6)ทำให้ทราบถึงปัญหาล่วงหน้า และสามารถที่จะหาทางป้องกันหรือเตรียมวิธีแก้ไขไว้ก่อนได้ 7). องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน และเติบโตอย่างต่อเนื่อง[107]

นริศ โรจน์วิศาลทรัพย์ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงดังนี้ 1) องค์กรมีการจัดสรรทรัพยากรไปบริหารความเสี่ยงในจุดที่ถูกต้อง 2) การใช้งบประมาณมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 3)ช่วยให้ผู้บริหารมีกระบวนการตัดสินใจเลือกทิศทางกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงานและเกิดมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร 4) ช่วยให้องค์กรมีระบบรายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในองค์กร 5)สามารถปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานทั้งภายในองค์กรและกับภายนอกองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง ขึ้น และมีการเตรียมความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด 6)ช่วยปรับปรุงระบบการสื่อสารและการแบ่งปันความรู้ในงานต่างๆ โดยอาศัยการสร้างความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงและเรื่องอันเป็นสาระที่เกิดผลกระทบต่อธุรกิจและความสำเร็จของการบริหารกลยุทธ์ขององค์กร[108]

4.7 ความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษา

ในการบริหารจัดการระบบการศึกษานั้นจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เป้าหมาย การจัดการโครงสร้างเนื้อหาตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ โดยผ่านกระบวนการศึกษาที่มีการเรียนการสอนและกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย คือเป็นคนโดยสมบูรณ์ หากพิจารณาทั้งระบบจะเห็นว่าปัจจัยที่จะส่งต่อคุณภาพนั้นมีมากมาย อาจส่งผลต่อความเสี่ยงหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะ

---

[106]สงวน ช้างฉัตร, "การบริหารความเสี่ยงของโครงการ" (พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2547), 17.

[107] ธารชุดา อมรเพชรกุล, "การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย" (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศวกรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546), 13-14.

[108] นริศ โรจน์วิศาลทรัพย์, การประเมินความเสี่ยงและความปลอดภัยในโรงงาน [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.ia.psd.ku.ac.th/doc/ERM.doc

บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมาย จัดว่าเป็นความเสี่ยงด้านคุณภาพการศึกษาซึ่งเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ คือ สภาพและปัญหาการบริหารจัดการทางศึกษาทรัพยากร บุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษา ทรัพยากรสนับสนุนการศึกษา ระบบการจัดการและกระบวนการผลิต การบริหารการศึกษาที่เป็นนิติบุคคล และการประกันคุณภาพการศึกษา

ความเสี่ยงทางด้านคุณภาพการศึกษา 1) จากสภาพและปัญหาการบริหารจัดการศึกษา 2) ทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับระบบการศึกษา 3) ทรัพยากรสนับสนุนการศึกษา 4) ระบบการจัดการและกระบวนการผลิต ได้แก่ ระบบและกลไกการควบคุมมาตรฐาน หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลการศึกษาและสัมฤทธิ์ผล การวิจัย และงานพัฒนานักเรียนนักศึกษา 5) การบริหารการศึกษาที่เป็นนิติบุคคล ได้แก่ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการบริหารที่เป็นนิติบุคคล แนวทางการป้องกันความเสี่ยง 6) การประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ครอบคลุมไปถึงหลักการและแนวคิด ระดับการประกันคุณภาพการศึกษา บทบาทของโรงเรียน[109] วิมลพร ไสยวรรณ ได้กล่าวถึงความเสี่ยงและการประกันคุณภาพว่าถึงแม้ว่าความเสี่ยงและการประกันคุณภาพจะเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพเหมือนกันแต่การบริหารความเสี่ยงและการประกันคุณภาพมีความแตกต่างกันคือ 1) สิ่งจูงใจและจุดมุ่ง หมายในการทำงานแตกต่างกันคือการบริหารความเสี่ยงจึงตระหนักถึงการดูแลตามที่กฎหมายกำหนด ขณะที่การประกันคุณภาพจะมุ่งเน้นการดูแลตามมาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ 2) การบริหารความเสี่ยงมุ่งเน้นการสูญเสีย ขณะที่การประกันคุณภาพมุ่งเน้นการดูแลผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ 3) การบริหารความเสี่ยงจะเกี่ยวข้องกับในเรื่องของกฎหมายการประกันเป็นการทำกิจกรรมที่ป้องกันการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นอย่างแท้จริง 4) การประกันคุณภาพจะต้องเพิ่มมาตรฐานการดูแลโดยเน้นกิจกรรมที่ทำให้เกิดมาตรฐานเพิ่มมากยิ่งขึ้น ขณะที่การบริหารความเสี่ยงมุ่งเน้นการทำกิจกรรมเพื่อป้องกันการสูญเสีย[110]

จากสภาพปัญหาดังกล่าวข้างต้น ความเสี่ยงทางด้านการศึกษาจึงเป็นความเสี่ยงที่สำคัญของการบริหารจัดการทางการศึกษา ซึ่งมักถูกละเลยเนื่องจากผู้บริหารมักเห็นว่าดำเนินการตามกฎเกณฑ์ทางราชการแล้วก็ไม่น่าจะมีปัญหาความเสี่ยงแต่อย่างไร แท้จริงระบบราชการมุ่งทำ

---

[109] ธร สุนทรายุทธ, การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 1 (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เนติกุลการพิมพ์จำกัด, 2550), 243-258.

[110] วิมลพร ไสยวรรณ, "การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบมีส่วนร่วมในหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์หลักสูตรปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545), 23.

ตามระเบียบมากกว่าคำนึงถึงเป้าหมายการศึกษาด้านคุณภาพเป็นสำคัญดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นที่จะต้องพิจารณาความเสี่ยงด้านคุณภาพด้วยเช่นกัน

4.8 การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปี 2549 - 2551

กรอบการประเมินผลการดำเนินงาน ตามคำรับรองการดำเนินงานขององค์การมหาชน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 กล่าวถึงความเสี่ยงว่าความเสี่ยง คือ เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสี่ยง (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ.2548-2551) ของส่วนราชการ และระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการการดำเนินการต่างๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2548-2551) ของส่วนราชการเป็นสำคัญ สำหรับเกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน 1 มีคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมาย ตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2548 - 2551) ของส่วนราชการ

ระดับคะแนน 2 วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสีย หาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2548 - 2551) ของส่วนราชการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง

ระดับคะแนน 3 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549 ได้แล้วเสร็จ และจัดส่งมายังสำนักงานสำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.) ภายในวันที่ 31 มีนาคม พ.ศ. 2549

ระดับคะแนน 4 ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2548 - 2551) ของส่วนราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 ได้แล้วเสร็จครบถ้วน

ระดับคะแนน 5 มีการสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (พ.ศ. 2548 - 2551) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 และมี

การกำหนดแนวทาง/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของส่วนราชการ สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารสูงสุดของส่วนราชการ [111]

จากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง พบว่ามีความเสี่ยงหลายด้านที่เกี่ยวข้องต่อการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งจากปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆ แสดงให้เห็นถึงปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้สามารถระบุความเสี่ยงได้ชัดเจนยิ่งขึ้น และเป็นทิศทางในการหาปัจจัยเสี่ยงเพิ่มเติมรวมไปถึงประโยชน์ในการนำไปวิเคราะห์ และบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและพัฒนาเป็นแนวทางให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

5. แนวคิด การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management)

5.1 สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง

ในสังคมและวัฒนธรรมใดๆ ก็ตาม การเปลี่ยนแปลงย่อมเกิดขึ้นจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในสังคมมนุษย์ทั้งในตัวบุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กร พอที่จะสรุปได้ 10 ประการดังนี้คือ[112]

1. จำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้รัฐบาลต้องขยายการบริการและหน่วยงานของรัฐเพิ่มขึ้น เพื่อเอื้ออำนวยช่วยเหลือประชาชนที่เพิ่มขึ้นและธุรกิจเอกชนก็ขยายตัวตามไปด้วย

2. แนวคิดเรื่องรัฐสวัสดิการได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย ทำให้รัฐต้องจัดบริการแก่ ประชาชนเพิ่มขึ้น

3. ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยีในด้านต่างๆ โดยเฉพาะในด้านอุตสาหกรรม ได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว เช่น การคมนาคม การติดติดต่อสื่อสาร เป็นต้น อันเป็นผลกระตุ้นให้รัฐจัดบริการเพิ่มขึ้น และธุรกิจเอกชนก็ได้รับการสนับสนุนมากขึ้น

---

[111] สำนักงานพัฒนาระบบข้าราชการ (ก.พ.ร.). “คู่มือแนวทางดำเนินการสำหรับตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2549-2551,” กันยายน 2552. (อัดสำเนา)

[112] อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), 30.

4. ความเจริญด้านอุตสาหกรรมได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วกว่าในอดีต ประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลายต่างขวนขวายปรับปรุงกิจการค้าด้านอุตสาหกรรมให้เจริญก้าวหน้า เพื่อให้ได้ส่วนสัดทัดเทียมกับงานด้านเกษตรกรรมซึ่งมีอยู่แต่เดิม ยิ่งไปกว่านั้น ความเจริญด้านอุตสาหกรรมนับว่ามีส่วนช่วยเร่งและปรับปรุงการนำเครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักรกลไปใช้ในด้านการเกษตรมากขึ้น ความเจริญเติบโตดังกล่าวมีผลกระทบต่อแนวคิดและทฤษฎีในการบริหารอยู่มากทีเดียว

5. แนวคิดเกี่ยวกับประชาธิปไตยได้รับการสนับสนุนและได้มีการกระจายอำนาจในการบริหารจากส่วนกลางไปสู่ท้องถิ่นมากขึ้น ซึ่งมีผลทั้งในด้านการเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้าและการสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตย ทั้งยังเกี่ยวข้องกับการจัดตั้งกลุ่มการเมืองเพื่อดำเนินการบริหารในกิจการของท้องถิ่น

6. โครงสร้างขององค์กรเปลี่ยนไป ซึ่งอาจเกิดจากการเพิ่มหรือยุบหน่วยงาน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานดำเนินต่อไปได้ จึงต้องมีการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เหมาะสม

7. องค์กรต้องเปลี่ยนแปลง เมื่อพนักงานเจ้าหน้าที่ขององค์กรเพิ่มขึ้นหรือลดลงในเวลาเดียวกันมากๆ เหตุการณ์เช่นนี้ย่อมก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการบริหารขององค์ เพื่อให้การบริหารสามารถดำเนินต่อไปด้วยดี

8. ผลจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านการผลิตและการตลาด ทำให้องค์กรเปลี่ยนแปลง เช่น มีการแข่งขันและผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ มากขึ้น อันเป็นผลโดยตรงที่องค์กรจะต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น เพื่อช่วยให้สามารถต่อสู้กับการแข่งขันและการอยู่รอดขององค์กร

9. นโยบายในการพัฒนาประเทศได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลทุกด้าน โดยเฉพาะในประเทศที่กำลังพัฒนา ได้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหาร เสริมสร้างในทางที่เป็นประโยชน์มากขึ้นด้วยการจัดให้มีระบบและระเบียบตามแบบแผนสมัยใหม่มากขึ้น และ

10. การเรียกร้องของประชาชนเพื่อให้รัฐช่วยเหลือด้านสวัสดิการแก่ประชาชน โดยเน้นหนักในเรื่องคุณค่าของการบริหาร อันได้แก่ การประหยัด ความมีประสิทธิภาพ และความสะดวกรวดเร็ว

5.2 ลักษณะของการเปลี่ยนแปลง

ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายลักษณะของการเปลี่ยนแปลงไว้หลายทัศนะ เช่น บาร์เนทท์ (Barnett)[113] ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของแนวความคิดและวิธีการใหม่ๆ แปดประการคือ (1) สิ่งแปลกใหม่ที่ขัดแย้งกับสิ่งเดิม (2) ประโยชน์และผลที่ได้รับจากสิ่งแปลกใหม่ (3) ค่าของสิ่งแปลกใหม่ (4) การยอมรับในสิ่ง

---

[113] H.G. Barnett, Innovation : The Basic of Cultural Change (New York : McGraw-Hill, 1953), 237-377.

แปลกใหม่ของสังคม (5) การรับสิ่งแปลกใหม่ไว้โดยไม่ละทิ้งสิ่งเดิมที่มีคุณค่า (6) การได้เปรียบจากการมีสิ่งแปลกใหม่ (7) ความสุขสบายและความพึงพอใจที่ได้รับจากสิ่งแปลกใหม่ และ (8) ความสามารถในการใช้สิ่งแปลกใหม่ ในระยะต่อมา มัวร์ (Moore)[114] ได้กล่าวถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงมีหกลักษณะคือ (1) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมหรือวัฒนธรรมใดเป็นไปอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ (2) การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในลักษณะลูกโซ่คือ มีผลต่อเนื่องกันไป (3) การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่และมีความสำคัญต่อสังคมและวัฒนธรรมนั้นๆ (4) การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเกิดจากการวางแผนหรือการประดิษฐ์สิ่งต่างๆ (5) ความรู้ด้านเทคนิคและนโยบายต่างๆ ในสังคมแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็วและการเลิกใช้กระบวนการบางอย่างก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน และ (6) การเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบต่อประสบการณ์ของแต่ละบุคคลและหน้าที่ของสังคมอย่างกว้างขวาง ข้อสังเกตสำคัญประการหนึ่งก็คือ ลักษณะการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมักเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีผลต่อมนุษย์ที่อาศัยอยู่ในสังคม ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเสมอ ดังนั้นการพัฒนาการด้านยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือของนักวิชาชีพการบริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งโดยเฉพาะสังคมระดับองค์กร หรือโรงเรียนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

5.3 ประเภทของการเปลี่ยนแปลง

ได้มีผู้แบ่งประเภทของการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน เช่น โสภณ ปภาพจน์[115] ได้สรุปประเภทของการเปลี่ยนแปลงโดยทั่วๆ ไปได้สามประเภทดังต่อไปนี้คือ (1) การเปลี่ยนแปลงโดยธรรมชาติหรือการเปลี่ยนแปลงแบบวิวัฒนาการ (evolutionary change) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ ไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม ไม่มีทิศทางการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน มีลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงช้ามาก (2) การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิวัติหรือการใช้กำลังบังคับ (revolutionary change) เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงน้อย และ (3) การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน (planned change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการใช้ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ในตัวเองให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น สำหรับเบนนิส (Bbnnis)[116] ได้กล่าวไว้เมื่อค.ศ. 1966 โดยแบ่งไว้แปดประการดังนี้คือ (1) แบบสั่งสอนให้ซึมทราบ (indoctrination change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่กำหนดเป้าหมายร่วมกันแต่ผู้มีอำนาจสั่งการนั้นจะมีเพียงฝ่ายเดียว

---

[114] Wilbert E. Moore, Social Change (New Delhi : Prentice-Hall of India (Private) Ltd., 1953), 336-337.

[115] โสภณ ปภาพจน์, การพัฒนาองค์การ (กรุงเทพฯ : มิตรสยาม, 2521), 11-12.

[116] Warren G. Benins, Beyound Bureaucracy: Essay on The Developmet and Evolution of Human Oragnigation (New York: McGraw-Hill, 1966), 36.

(2) แบบใช้การบังคับ (coercive change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดเป้าหมายจากผู้มีอำนาจฝ่ายเดียว (3) แบบใช้ผู้ชำนาญการ (technocratic change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการกำหนดเป้าหมายจากฝ่ายเดียว แต่อำนาจสั่งการนั้นจะสั่งการได้เมื่อมีการใช้อำนาจร่วมกัน (4) แบบปฏิกิริยาสัมพันธ์ (interactional change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการกระจายอำนาจ การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน และจะต้องปราศจากการไตร่ตรองล่วงหน้าของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง (5) แบบสังคมประกิจ (socialization change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีการควบคุมตามลำดับชั้น เปรียบเสมือนความสัมพันธ์ระหว่าง “บิดา มารดา และบุตร” (6) แบบแก่งแย่งกันเปลี่ยนแปลง (disagree change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ผู้มีอำนาจสั่งการฝ่ายเดียวโดยไม่คำนึงถึงเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ มักจะพบในองค์กรแบบทางการซึ่งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะแข่งขันกันในเรื่องการแสดงความสามารถที่เหนือกว่า (7) แบบธรรมชาติ (natural change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากมีอำนาจในการสั่งการร่วมกัน และ (8) แบบมีแบบแผน (planned change) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติหรือความรู้กับการกระทำ[117]

5.4 การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน

การปล่อยให้มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นและเป็นไปโดยขาดการควบคุมจากมนุษย์ การเปลี่ยนแปลงนั้นย่อมก่อให้เกิดผลเสียไม่ตรงตามเป้าหมาย และไม่เกิดผลดีต่อสังคม ดังนั้นจึงมีผู้เห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง โดยทำการรวบรวมการเปลี่ยนแปลงขึ้นเป็นระบบแบบแผนเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและเป็นประโยชน์ต่อสังคม ซึ่งเป็นการพัฒนาสังคมไปตามแนวทางที่พึงปรารถนา ทั้งนี้เป็นไปตามความต้องการของคนส่วนใหญ่ในสังคม แต่ตามปกติจะเป็นความปรารถนาของผู้บริหารหรือผู้นำของสังคมมากกว่าที่จะเกิดขึ้นจากกลุ่มบุคคลทั่วไปในสังคมที่แท้จริงจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม จึงจะไม่เกิดความขัดแย้งในระบบความสัมพันธ์ของบุคคลซึ่งเป็นระบบที่สังคมยอมรับสิทธิและหน้าที่ตามบทบาทของตน ดังนั้น การพัฒนาสังคมจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ได้กำหนดทิศทางและมุ่งที่จะควบคุมอัตราการเปลี่ยนแปลง เพราะฉะนั้น เมื่อมีการกำหนดทิศทางจึงเปรียบเสมือนเป็นการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งมีสองลักษณะคือ

1. เป้าหมายสูงสุด (ultimate goal) เป็นจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ตามอุดมคติ

---

[117] สมนึก ขุนพรหม (ผู้แปล), Warren G. Bennis , เอกสารรายงานประกอบการศึกษารายวิชาทฤษฎีการบริหาร (นครปฐม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2528), 6-7.

2. เป้าหมายอุปกรณ์ (instrumental goal) เป็นเป้าหมายที่เป็นอุปกรณ์ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายสูงสุด ซึ่งจะเป็นเป้าหมายที่สามารถบรรลุความสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ และมีลักษณะเป็นข้อเท็จจริงมากกว่าเป้าหมายสูงสุด[118]

อนึ่งถ้าจะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงในระดับองค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในระบบสังคม จะพบว่าการเปลี่ยนแปลงในองค์กรสามารถทำให้เกิดความสำเร็จเป็นอย่างดี โดยการวางรูปโครงสร้าง การประสานงานและการควบคุมซึ่งจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน (planned) ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีกับการปฏิบัติ จากแบบพื้นฐานทั้งหลายไปสู่โครงการและจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์อย่างมีแบบแผนที่แน่นอน [119] องค์ประกอบร่วมในการแปลงตัวแปรทั้งหลายไม่ว่าจะเป็นวิธีใดก็ตามจะประกอบด้วยการประยุกต์และใช้ประโยชน์จากความรู้ โดยถือว่าเป็นอุปกรณ์หรือเครื่องมือในการปรับปรุงแก้ไขการสอน และแนวทางการปฏิบัติงาน[120] ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนจึงเป็นการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ และมีความจำเป็นมากที่สุดในองค์กร

5.5 การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงนับได้ว่ามีความสำคัญในองค์กรเป็นอย่างมาก [121] ทั้งนี้เพราะองค์กรมีความยุ่งยากซับซ้อนในตัวเอง[122] และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา[123] ซึ่งตามทัศนะของลีวิทท์ (Leavitt) เห็นว่าองค์กรมีองค์ประกอบสี่ประการคือ (1) ภาระงาน (tasks) หมายถึง การออกแบบ จัดหา บริการ ทุกสิ่งทุกอย่าง ถ้าเป็นในโรงเรียนได้แก่ การเรียนการสอน (instruction) การนิเทศ (supervision) การบริหาร (administration) การสนับสนุน (support services) นักเรียน (pupil personnel) และการบริการ(services) เป็นต้น (2) โครงสร้าง (structure) หมายถึง การจัดการ

---

[118] ผจงจิต อธิคมปัญญา , สังคมและวัฒนธรรมกับการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2519), 114-115.

[119] Donald E. Porter and Philip B. Applewhite, Studies in Organizational Behavior and Management (Scranton : International Text Book Company, 1968), 21.

[120] ประกอบ คุณารักษ์, เอกสารประกอบการบรรยายวิชา ศญ.505 การบริหารและการนิเทศการศึกษาผู้ใหญ่, พิมพ์ครั้งที่ 2 (นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร , 2522) 31.

[121] Robert G. Hick and C. Ray Gullett , Organization : Theory and Behavior (Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1975), 393.

[122] Stephin J. Knezevich , Administration of Public Education, 3rd ed. (New York : Harper & Row Publishers ,1975) , 128.

[123] W. Clay Hammer and Dennis W. Organ , Organizational Behavior : And Applied Psychological Approach (Dallas : Business Publiceds Inc., 1978), 413.

เกี่ยวกับกระบวนการ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ ในลักษณะตามสายงานการบังคับบัญชา ซึ่งอำนาจหน้าที่ (authority) การวินิจฉัยสั่งการ (decision making) การควบคุม (control) การวางแผน (planning) การปกครอง (rule) หน่วยงานย่อย (department) และการติดต่อสื่อสาร (communication) เป็นต้น (3) เทคโนโลยี (technology) หมายถึง เครื่องมือและวิทยาการใหม่ๆ ได้แก่ เครื่องมือต่างๆ (equipment) วัสดุอุปกรณ์ (materials) ตารางรายการ (bell schedule) หลักสูตร (curriculum) และความรู้ (knowledge) เป็นต้น และ (4) บุคลากร (people or human) หมายถึงบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเน้นเกี่ยวกับด้านทักษะ (skills) สถานภาพ (status) ค่านิยม (values) ภาวะผู้นำ (leadership) การตอบแทน (rewards) ความรู้สึก (filling) การร้องทุกข์ (grievances) งานบุคคล (personnel) และการฝึกฝน (practices) เป็นต้น[124]

โดยทั่วไปแล้วการดำเนินงานภายในองค์กรมักจะมีอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมเสมอ [125] เช่น ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ระบบเศรษฐกิจ ระบบการเมืองการปกครอง ระบบสังคมและนโยบายในการพัฒนาประเทศ เป็นต้น[126] ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นขณะใดก็ตาม เมื่อองค์กรเกิดปัญหาจะต้องมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงเพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพขึ้น[127] โดยพิจารณาเปลี่ยนแปลงแก้ไขทุกระบบที่เป็นปัญหา เพราะการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งหรือหลายส่วนของระบบทั้งทางตรงและทางอ้อมมีผลกระทบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งส่วนรวมขององค์กรด้วย[128]

5.6 ความหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน

ผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้ให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้ เช่น กริฟฟิทส์ (Griffiths) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นการนำมาตรการใหม่ๆ มาใช้เพื่อแก้ไข

---

[124] Robert G. Owens and Steinboff Carl R, Administering Change in School (Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1976),141-143.

[125] Merry Zey Ferrell, Dimension of Organizations : Environment, Context, Structure, Process and Performance (Santa Monica : Good Year Publishing Company, 1976), 287.

[126] George R. Terry, Principle of management, 7th ed. (Homewood : Richard D. Irwin Inc. , 1977), 351-352.

[127] Leon C. Megginson, Donald G. Mosley and Paul H. Pitri, Management : Concepts and Applications (Czmbridge : Harper & Row Publishers Inc. , 1983), 421.

[128] Ibid., 422-423.

ปรับปรุงเป้าหมายหรือทิศทางขององค์การ ซึ่งมีระดับแตกต่างกัน[129] ขณะที่เบนนิส (Bennis) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนหมายถึง ความคาดหวังที่จะให้ใช้ความรู้ที่เหมาะสมเกี่ยวกับกิจกรรมของมนุษย์ในด้านพฤติกรรมศาสตร์ ที่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกันบนรากฐานความเท่าเทียมกันทางพลังอำนาจจากบุคคลทุกฝ่าย[130] แต่ไวด์เนอร์ (Weidner) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนเป็นการเปลี่ยนแปลงแบบพัฒนา[131]ในแนวเดียวกัน ลูแทนส์ (Luthans) กล่าวไว้ว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน คือแนวทางการพัฒนาการบริหารแบบทันสมัยขององค์กรโดยเน้นการพัฒนาเทคนิคต่างๆ[132] นอกจากนี้ ชิน (Chin) ยังให้ความหมายของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้ว่า เป็นการนำเอาความรู้ที่เป็นระบบและเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดกิจกรรมการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น และสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่องค์กร[133]

5.7 แนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผน

การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาองค์กรเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร[134] สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนนั้น ได้มีผู้ให้แนวความคิดไว้หลายท่าน เช่น ในปีพุทธศักราช 2507 กริฟฟิทส์ (Griffiths)[135]

---

[129] Daniel E. Griffiths, "Administrative Theory and Change in Organization," in Innovation in Education, ed. Mathew B. Miles (New York : Teachers College Press , 1964), 369.

[130] Warren G. Bennis , Changing Organizations : Essays on the Development and Evaluation Organizations (New York : McGraw-Hill ,1966), 81-83.

[131] Edward W. Weidner, "The Element of Development Administration," in Development Administration is Asia, ed. Edward W. Weidner (Kingsport : Kingsport Press, 1970), 4.

[132] Fred Luthans , Organization Behavior (Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha Ltd. , 1973), 479.

[133] Chin, Robert and Benne Kenneth, The Planning of Change, 3rd ed. (New York : Holt Rinehart and Winston, 1976), 23.

[134] Fremont E. kast and James E. Rossnzweig, Organization and Management, 2rd ed. (Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1974), 278-579.

[135] Daniel E. Griffiths, "Administrative Theory and Change in Organization," in Innovation in Education, ed. Mathew B. Miles (New York : Teachers College Press , 1964), 371-373.

ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงแล้วได้รวบรวมเป็นกฎต่างๆ ไว้แปดประการคือ (1) สิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในองค์กรจะมาจากภายนอก จากการศึกษาผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรเพื่อเอาใจบุคคลภายนอก และมีผู้บังคับบัญชาโดยการใช้ที่ปรึกษา คณะกรรมการประเมินผล คณะกรรมการจากบุคคลภายนอก และองค์กรด้านวิชาชีพ (2) ระดับและระยะเวลาในการเปลี่ยนแปลงเป็นสัดส่วนโดยตรงต่อความเข้มของเครื่องจูงใจจากระบบใหม่โดยได้มีการบันทึกไว้ว่า โรงเรียนในสหรัฐอเมริกาได้เปลี่ยนแปลงการเรียนสอน เนื่องจากตื่นตระหนกถึงความเก่งคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ของรัสเซีย (3) การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเกิดขึ้นถ้าผู้บริหารระดับสูงมาจากภายนอกองค์กรแทนที่จะมาจากภายในองค์กรนั้น ซึ่งจากการศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียน คาริสัน (Carison) พบว่า ผู้ได้รับการแต่งตั้งจากภายนอกมีแนวโน้มที่จะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ มาสู่องค์กร (4) ระบบของชีวิตตอบสนองต่อการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของแรงกดดันในครั้งแรก จากนั้นเป็นการตอบสนองที่เป็นการทดแทนเกินขนาดและในช่วงสุดท้ายเป็นการแตกสลายของระบบ (5) จำนวนของวิธีการใหม่ๆ จะเป็นอัตราส่วนผกผันต่อระยะเวลาในการดำรงตำแหน่งของผู้บริหาร กล่าวคือ ผู้บริหารยิ่งอยู่ในตำแหน่งนานเท่าใด การเปลี่ยนแปลงก็จะลดลงตามลำดับ (6) องค์กรที่มีสายการบังคับบัญชามากจะมีการเปลี่ยนแปลงน้อย (7) เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในองค์กร จะมีการเปลี่ยนแปลงจากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง ไม่ใช่จากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน และ (8) ถ้าระบบย่อยดำเนินงานได้ผลดี การเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะมีน้อยลง[136]

ในปีพุทธศักราช 2509 เบนนิส (Bennis) ซึ่งเป็นนักวิชาการทางด้านการพัฒนาองค์กร ได้มีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรเพื่อให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าในอนาคต โดยเน้นให้เห็นว่า ขณะนี้เราอยู่ในโลกของการเปลี่ยนแปลง องค์กรที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาได้ และจะต้องก่อให้เกิดความกลมเกลียวกันในองค์กรเพื่อสนองความต้องการของผู้มารับบริการ และเป็นประโยชน์ต่อสังคมด้วย ดังนั้นสภาพแวดล้อมของการทำงานในองค์กรจะต้องมีลักษณะเปิดเผยให้คนงานมีเสรีภาพและมีอำนาจในการตัดสินใจเป็นของตนเอง เพื่อสนองอิสรเสรีของมนุษย์สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนหกประการดังนี้คือ (1) เป็นยุทธศาสตร์ทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีการวางแผน (2) เป็นสิ่งที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (3) เป็นการใช้วิธีการฝึกอบรมซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมที่มีประสบการณ์ (4) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักมาจากภายนอกองค์กร ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นที่ปรึกษา (5) มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและสมาชิกโดยเน้นความร่วมมือ เชื่อถือและไว้วางใจ

---

[136] Ibid.

ซึ่งกันและกัน และ (6) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยอมรับในคุณค่าของสมาชิก จากลักษณะดังกล่าวมาแล้ว เบนนิส (Bennis) ยังได้ให้ข้อควรคำนึงในการที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายไว้สามประการคือ (1) ความสามัคคีกลมเกลียวของสมาชิกในองค์กรและการประสานความต้องการของสมาชิกให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร (2) ความสามารถขององค์กรในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และ (3) ความสามารถในการให้บริการและการตอบสนองประโยชน์ต่อสังคม นอกจากนี้จะต้องคำนึงถึงพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ ซึ่งเป็นการศึกษาพฤติกรรมต่างๆ ของมนุษย์ในองค์กรเจ็ดประการด้วยกันคือ (1) พฤติกรรมของมนุษย์ที่ทำงานอยู่ในองค์กร (2) ความสัมพันธ์ระดับต่างๆ กับบุคคล กลุ่มบทบาท และเงื่อนไขของการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (3) ตัวแปรที่มีอำนาจในการสร้างนโยบายการปฏิบัติและการประเมินผล (4) ความสามารถในการเลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับค่านิยม อารมณ์ และขวัญของแต่ละบุคคล (5) การยอมรับข้อจำกัดที่กลุ่มและองค์กรยอมรับปฏิบัติ (6) การยอมรับกระบวนการเปลี่ยนแปลงทางสังคมทั้งภายในและภายนอกองค์กร และ (7) การยอมรับสมมติฐานที่จะทดสอบได้ในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบรรยากาศที่มีลักษณะห้าประการคือ (1) ทั้งสองฝ่ายมีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน (2) การแสวงหาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (3) ความร่วมมือระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) และผู้รับการเปลี่ยนแปลง (clients) (4) ความสมัครใจระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้รับการเปลี่ยนแปลง และ (5) ทั้งสองฝ่ายต่างมีโอกาสในการใช้อิทธิพลซึ่งกันและกัน[137]

ในปีเดียวกันนั้น แคทส์ และคาน (Katz and Kahn)[138] ได้อาศัยแนวคิดเกี่ยวกับการจัดองค์กรของไลเคิร์ท (Likert) เป็นพื้นฐานในการสร้างเทคนิคและทฤษฎีโดยมีความเชื่อว่า “การจัดองค์กรที่คำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรและโครงสร้างขององค์กร เป็นลักษณะการพิจารณาองค์กรที่แคบและไม่สมบูรณ์ แต่สิ่งแวดล้อมมภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองขององค์กรน่าจะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร” และได้ทำการวิจัยเรื่องนี้ขึ้นเมื่อปีพุทธศักราช 2503-2504 ที่สถาบันอนามัยแห่งชาติ (National Institute of Health) ประเทศสหรัฐอเมริกา และพบว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดทฤษฎีระบบเปิด (open system) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญสามประการคือ (1) ปัจจัยนำเข้า (input) (2) กระบวนการ (process) และ (3) ผลผลิต (output) ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวจะต้องทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน และต้องมีความสัมพันธ์

---

[137] Warren G. Bennis, Changing Organization : Essays on the Development and Evaluation Organizations (New York : McGraw-Hill , 1966), 81-83.

[138] Daniel Katz and Robert L. Kahn, The Social Psychology of organization (New York : John Wiley & Sons Inc., 1966), 390-451.

กับสิ่งแวดล้อม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้น สำหรับองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรมีเจ็ดประการคือ (1) ข่าวสารและข้อมูลที่เข้าสู่องค์กร (message and source) (2) การให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือเป็นรายบุคคล (individual counseling and therapy) (3) อิทธิพลของกลุ่ม (influence of the peergroup) (4) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (sensitivity training) เป็นการเพิ่มความรู้ให้แก่กลุ่ม เพื่อให้แต่ละคนเข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (5) การปรับตัวของกลุ่มในองค์กร (group therapy in organization) เป็นการปรับตัวของแต่ละบุคคล เพื่อขจัดข้อขัดแย้งในองค์กร (6) ข้อมูลสะท้อนกลับ (feedback) เป็นการนำผลการวิจัยมาใช้เพื่อากรเปลี่ยนแปลงในองค์กร และ (7) การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ (systematic change) เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงบุคคลซึ่งอาศัยองค์ประกอบอื่นๆ ในองค์กร

ในปีพุทธศักราช 2519 ชิน (Chin) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนนั้น จะต้องนำวิทยาการและเทคโนโลยีพร้อมทั้งผู้เชี่ยวชาญเข้ามาใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดในทุกสถานการณ์ และยิ่งกว่านั้นกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมของการเปลี่ยนแปลงประกอบกับความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญในการวางแผนและการจัดการการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง [139] เท่าที่กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า แนวคิดและทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนของชิน (Chin) นั้นอาจกล่าวได้ว่าเป็นรูปแบบการเปลี่ยนแปลงที่องค์กรต้องการที่สุด เพราะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีระบบและมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้รับการเปลี่ยนแปลงจะต้องให้ความร่วมมือกันในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนและสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่องค์กร

5.8 ระดับของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

การเปลี่ยนแปลงมีหลายระดับแตกต่างกัน ซึ่งได้มีผู้แบ่งระดับของการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน เช่น มัวร์ (Moore) ได้แบ่งระดับของการเปลี่ยนแปลงไว้สองระดับคือ (1) ระดับขนาดเล็ก กล่าวคือ ถ้าใช้ระยะเวลาสั้น เรียกว่าวัฏจักรยุคสมัยมีการเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม ถ้าใช้ระยะยาว เรียกว่าวัฏจักรชีวิตมีการเปลี่ยนแปลงในครอบครัว และค่อยเป็นค่อยไป และ (2) ระดับขนาดใหญ่ หมายความว่า ถ้าใช้ระยะเวลาสั้น เรียกว่าการปฏิวัติ ถ้าใช้ระยะยาว มีการเปลี่ยนแปลงในครอบครัว เป็นการเปลี่ยนแปลงค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งจะเป็นในลักษณะการปฏิวัติความเจริญทางวัฒนธรรมและวิวัฒนาการทางสังคม[140]

ความสัมพันธ์ระหว่างเวลาและความยากลำบากที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงแต่ละระดับ สำหรับการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้จะทำได้ง่ายที่สุด ด้านเจตคติจะยากขึ้นมาอีกระดับหนึ่ง

---

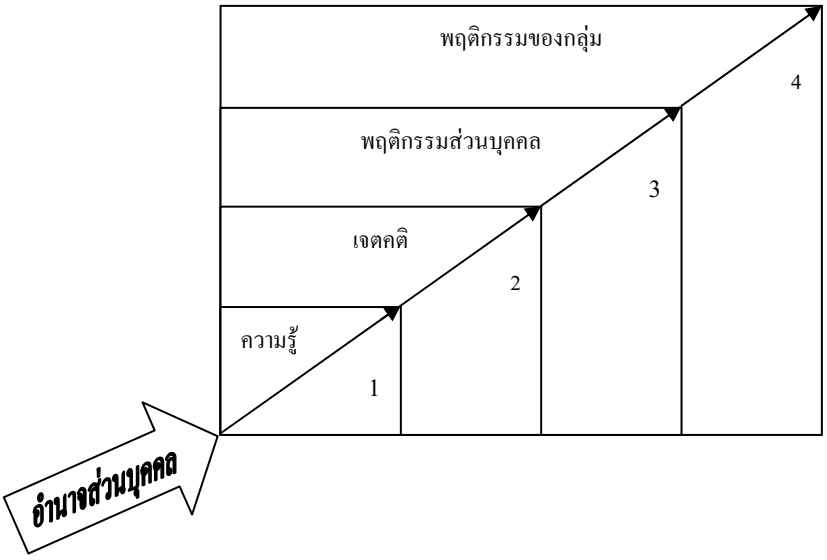
[139] Ibid., 110-112.

[140] Wilbert E. Moore, Social Change (Englewood Cliffs. ; Prentice-Hall,1963) , 49.

ส่วนพฤติกรรมส่วนบุคคลจะยากต่อมาอีกระดับ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มจะยากและใช้เวลานานที่สุด[141]

5.9 วัฏจักรการเปลี่ยนแปลง

ระดับของการเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญมาก เมื่อพิจารณาถึงวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันสองประการคือ ประการแรกเป็นวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (participative change) ซึ่งจะเปลี่ยนแปลงความรู้ ยอมรับข้อมูล พัฒนาทัศนคติ เกิดพฤติกรรมบุคคลและพฤติกรรมกลุ่ม ในการร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์กร[142] ดังไดอาแกรมต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 3 วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม

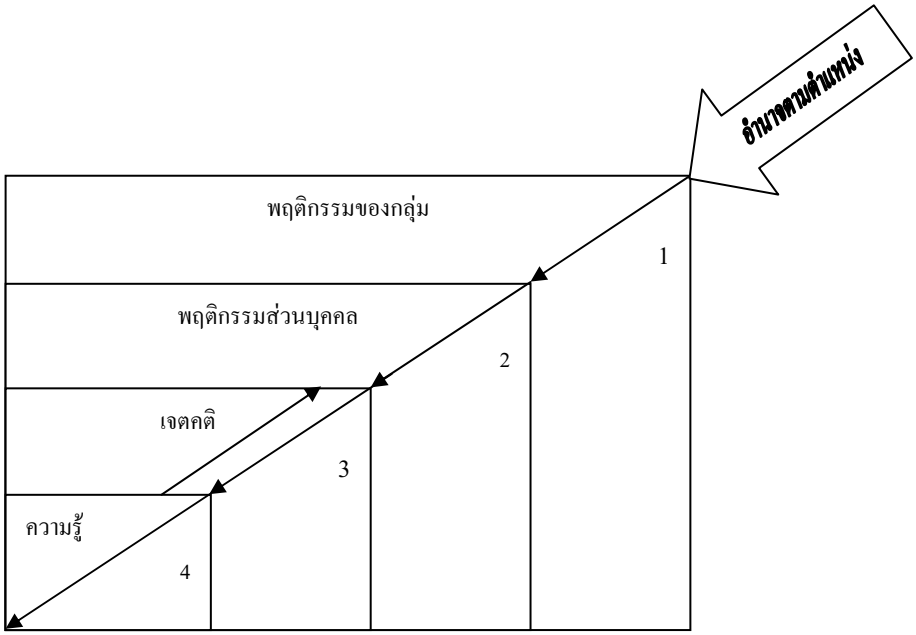
ประการที่สองคือ วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ (directive change) เป็นการเปลี่ยนแปลงจากการบังคับจากภายนอก เช่น ผู้บริหารระดับสูง ชุมชน กฎหมายที่ออกใหม่ ซึ่งมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของกลุ่ม พฤติกรรมส่วนบุคคล สร้างเจตคติหรือความรู้ใหม่ๆ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์หรือต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้[143] ดังไดอาแกรมต่อไปนี้

---

[141] Paul Hersey and Ken Blanchard, Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources (Englewood Cliffs : Prentice-Hall, Inc. , 1982) , 2.

[142] สมยศ นาวีการ, พฤติกรรมขององค์การ (กรุงเทพฯ : ไพศาลศิลป์การพิมพ์, 2524), 367.

[143] เรื่องเดียวกัน, 368.



แผนภูมิที่ 4 วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบสั่ง

จากที่กล่าวจะเห็นได้ว่า วัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม มีแนวโน้มที่เหมาะสมเมื่อใช้กับบุคคลและกลุ่มที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ แสวงหาความรับผิดชอบ และมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์สูง ส่วนวัฏจักรการเปลี่ยนแปลงแบบสั่งการ เหมาะสมกับบุคคลและกลุ่มที่ชอบปฏิบัติตามทิศทางโครงสร้างและการตัดสินใจของผู้นำ ฉะนั้นการที่จะเลือกใช้วัฏจักรแบบใดจะต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับบุคคล กลุ่มและสถานการณ์

5.10 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในองค์กร

กระบวนการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การปฏิบัติเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ[144] ในปีพุทธศักราช 2508 ไชน์และเบนนิส (Schein and Bennis)[145] ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กรไว้สามขั้นตอนดังนี้คือ (1) พฤติกรรมเดิมที่เป็นอยู่ (changed) เช่น ลักษณะผู้นำในองค์กรเป็นแบบอัตตาธิปไตย หรือมีความขัดแย้งในองค์กร เป็นต้น (2) ระยะระหว่างกำลังเปลี่ยนแปลง (changing) เช่น การให้ความรู้ การฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ เป็นต้น

---

[144] C. Argyris , On Organizations of the Future (California : Sage Publications , 1973), 381.

[145] Edgar H. Schein and Warren G. Bennis , Personal and Organizational Change Through Group Methods : The Laboratory (New York : John Wiley and Sons Inc., 1965) , 309.

และ (3) พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงใหม่ (change) เช่น ผู้นำมีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย หรือมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันในองค์กร เป็นต้น

ต่อมาในปีพุทธศักราช 2519 เลวิน (Lewin) เท่าที่ปรากฏในผลงานของโอเวนส์และสไตน์บอฟ ได้กำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลงเป็นขั้นตอนไว้สามประการคือ (1) การละลายพฤติกรรม (unfreezing) หมายถึง การกระตุ้นทางใจแก่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้พร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นการทำลายความเชื่อ ขนบธรรมเนียมประเพณีเก่าๆ พร้อมที่จะยอมรับทางเลือกใหม่ๆ โดยอาศัยหลักของ “แรงดัน แรงดึง” ซึ่งการละลายพฤติกรรมอาจเกิดขึ้นทั้งระยะเพิ่มแรงดันหรือลดแรงดึง (2) ระยะกำลังเปลี่ยนแปลง (changing or moving) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกเมื่อได้รับการเปลี่ยนแปลง และ (3) การหลอมรวมพฤติกรรมใหม่ (refreezing) หมายถึง การผสมผสานบุคลิกลักษณะและอารมณ์เข้าด้วยกันเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ[146] สำหรับดัลตัน (Danton) พร้อมทั้งกอล์บและฟรอชแมน[147] (Kolb and Frohman) ต่างก็มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันกับข้อเสนอ

ต่อมาในปีพุทธศักราช 2522 ฮอดเกทส์และออลท์แมน (Hodgetts and Altman) ได้แบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงไว้สามขั้นตอนเช่นเดียวกับเลวินคือ (1) การละลายพฤติกรรมเก่า (unfreezing the old ways) (2) การแนะนำพฤติกรรมใหม่ (introducing new behaviors) และ (3) การมีดุลยภาพของพฤติกรรมใหม่ (refreezing this new equilibrium)[148]

ในปีพุทธศักราช 2515 ไกรเนอร์ (Greiner) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้หกประการคือ (1) แรงกดดันที่มีต่อผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารได้รับแรงกดดันทั้งภายในและภายนอกองค์กร ถ้าหากแรงกดดันค่อนข้างน้อย ผู้บริหารอาจมองดูสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงชั่วคราวเท่านั้น แทนที่จะยอมรับว่าผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ การยอมรับความต้องการสำหรับการเปลี่ยนแปลงและความสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงจะมีความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงองค์การ (2) การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารอาจมีส่วนร่วมหรืออาจจะมอบหมายให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการ (3) การวิเคราะห์ปัญหา ผู้บริหารและผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานร่วมกัน เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาขององค์กร ซึ่งผู้บริหาร

---

[146] Robert G. Owens and Steinboff Carl R, Administering Change in School (Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1976), 61.

[147] Cyrus F. Gibson , Managing Organizational Behevior (Homewood : Richard D. Irwin Inc., 1980), 172.

[148] Richard M. Hodgetts and Steven Altman , Organizational Behavior (Philadelphia : W.B. Saunders Company, 1979), 356.

จะต้องยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมด้วย (4) การคิดค้นทางเลือกในการแก้ไขปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความช่วยเหลือผู้บริหารและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันเพื่อคิดค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา (5) การทดลองทางเลือกใหม่ในกรแก้ไขปัญหา ก่อนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจะต้องทำการทดลองและหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา และ (6) การเสริมแรงและการยอมรับ

ถ้าการเปลี่ยนแปลงได้ถูกทดสอบและดำเนินการไปอย่างเหมาะสมแล้ว การเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรดีขึ้น ซึ่งจะช่วยเสริมแรงให้สมาชิกในองค์กรทำงานหนัก เพื่อความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงระเบียบวิธีปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถาวรอีกด้วย[149]

ในปีพุทธศักราช 2519 ชิน (Chin) ได้แสดงความคิดเห็นว่าระบบและการพัฒนาเป็นวิธีการหรือเครื่องมือกลในการวินิจฉัยบุคคล กลุ่ม องค์กรและชุมชน เพื่อประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง[150] และชินได้แบ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบไว้สองรูปแบบดังนี้คือ

1. รูปแบบการวิเคราะห์ (analytic model) คือ รูปแบบที่สร้างขึ้นจากความเป็นจริง ซึ่งจะรักษาลักษณะอันเป็นสิ่งสำคัญไว้ด้วยกระบวนการที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ

2. รูปแบบรูปธรรม (concrete model) คือ รูปแบบที่ตั้งอยู่บนรากฐานของรูปแบบการวิเคราะห์ เช่น กลุ่มเล็กๆ ในระบบ คณะกรรมการโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน หรือระบบสังคมอเมริกันเป็นส่วนหนึ่งของสังคมระหว่างชาติ เป็นต้น[151] สำหรับรูปแบบการวิเคราะห์มีสามระบบคือ

2.1 รูปแบบระบบ (system model)

2.2 รูปแบบการพัฒนา(development model)

2.3 รูปแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง (model for changing intersystem) ซึ่งแต่ละรูปแบบจะตั้งสมมติฐานและวิธีการศึกษาไว้ห้าประการคือ

2.3.1 เนื้อหา (content)

2.3.2 เหตุผล (causation)

---

[149] Larry E. Greiner , "Patterns of Organization Change," in Organization Change and Development, ed. Gene W. Dalton , Paul R. Lawrence and Larry E. Greiner (Homewood : Richard D. Irwin , 1972), 222.

[150] Chin, Robert and Benne Kenneth, The Planning of Change, 3rd ed. (New York : Holt Rinehart and Winston, 1976), 91.

[151] Ibid.

2.3.3 เป้าประสงค์ (goals)

2.3.4 การแทรกแซง (intervention) และ

2.3.5 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. เนื้อหา (content)

1.1 ถ้าตั้งสมมติฐานว่ามีเสถียรภาพ (stability)

1.1.1. รูปแบบระบบจะมีโครงสร้างที่บูรณาการ

1.1.2 รูปแบบการพัฒนาจะพัฒนาไปได้ต้องอาศัยระยะเวลาและขั้นตอน

1.1.3 รูปแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการละลายพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

1.2 ถ้าตั้งสมมติฐานว่าจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง (change)

1.2.1 รูปแบบระบบ การเปลี่ยนแปลงจะเกิดจากโครงสร้าง

1.2.2 รูปแบบการพัฒนา ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงจะมีความมั่นคงมากขึ้น

1.2.4 รูปแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง ขึ้นอยู่กับกฎเกณฑ์และระดับการควบคุม

2. เหตุผล (causation)

2.1 ถ้าตั้งสมมติฐานว่าการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีข้อมูล (source of change)

2.1.1 รูปแบบระบบ เกิดจากความตึงเครียดของโครงสร้างขององค์กร

2.1.2 รูปแบบการพัฒนา ถือว่าเป็นธรรมชาติขององค์กร

2.1.3 รูปแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับตนเองและผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 ถ้าตั้งสมมติฐานว่า เหตุผลนั้นเกี่ยวข้องกับอำนาจแล้ว

2.2.1 รูปแบบระบบ การเปลี่ยนแปลงจะช่วยลดความตึงเครียด

2.2.2 รูปแบบการพัฒนา ถือว่าเป็นธรรมชาติขององค์กร

2.2.3 รูปแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง ต้องใช้ทางเลือกที่มีเหตุผลเพียงพอ

3. เป้าประสงค์ (goals)

3.1 ถ้าใช้การชี้นำ (direction)

3.1.1 รูปแบบระบบ เป้าหมายคือสิ่งที่ปรากฏให้เห็น

3.1.2 รูปแบบการพัฒนา เป้าหมายคือต้องเกี่ยวข้องกับสภาพความเป็นอยู่ของมนุษย์

3.1.3 รูปแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายคือต้องเลือกใช้วิธีใดวิธีหนึ่งด้วยความรอบคอบ

3.2 ถ้ามีการกำหนดรูปแบบ (set by)

3.2.1 รูปแบบระบบ คำนึงถึงสิทธิผลประโยชน์

3.2.2 รูปแบบการพัฒนา คำนึงถึงสภาพความเป็นอยู่ของมนุษย์

3.2.2 รูปแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง คำนึงถึงกระบวนการช่วยเหลือร่วมมือซึ่งกันและกัน

4. การแทรกแซง (intervention)

4.1 ถ้าใช้วิธีการเผชิญหน้า (confronting symptoms)

4.1.1 รูปแบบระบบ จะเกิดความเครียด แรงดึง และความตึงขึ้นในองค์กร

4.1.2 รูปแบบการพัฒนา จะเกิดความขัดแย้งระหว่างความเป็นจริงกับขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร

4.1.3 รูปแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง จะต้องสร้างเสริมให้เกิดความเข้าใจความต้องการขององค์กร

4.2 เป้าหมายของการแทรกแซง (goal of intervening)

4.2.1 รูปแบบการพัฒนา ต้องมีการดัดแปลงให้เกิดความเหมาะสม

4.2.2 รูปแบบการพัฒนา ต้องแก้ไขความเคลื่อนไหวของกลุ่ม

4.2.3 รูปแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง ต้องใช้วิธีการปรับปรุงแก้ไข

5. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent)

5.1 ถ้าเกี่ยวกับสถานที่ (place)

5.1.1 รูปแบบระบบ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายภายนอกระบบ

5.1.2 รูปแบบการพัฒนา ต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กับภายนอก

5.1.3 รูปแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง ต้องคำนึงถึงสถานการณ์

5.2 ถ้าเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (role)

5.2.1 รูปแบบระบบ ต้องใช้ผู้วิเคราะห์จากภายนอกและผู้กระทำ

5.2.2 รูปแบบการพัฒนา ต้องใช้ผู้วิเคราะห์จากภายนอกและผู้กระทำเช่นกัน

5.2.3 รูปแบบเพื่อการเปลี่ยนแปลง ต้องให้สมาชิกเข้ามีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง[152]

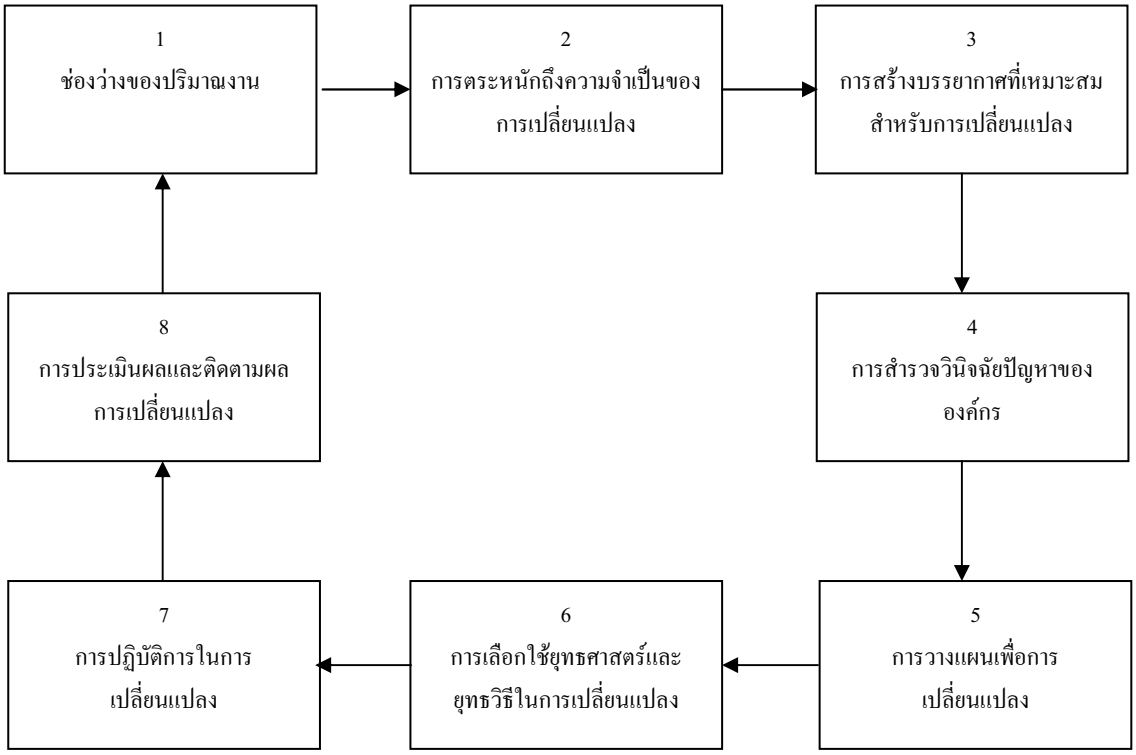
ในปีพุทธศักราช 2520 สเตียร์ส (Steers) ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบไว้แปดขั้นตอนคือ (1) ช่องว่างของปริมาณงานซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม โครงสร้าง เทคโนโลยีหรือสมาชิกในองค์กร (2) การตระหนักของผู้บริหารถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง (3) การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมสำหรับการเปลี่ยนแปลง (4) การสำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร (5) การวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลง (6) การเลือกใช้ยุทธศาสตร์ และยุทธวิธีในการเปลี่ยนแปลง (7) การปฏิบัติการในการเปลี่ยนแปลง และ (8) การประเมินผลและติดตามผลการเปลี่ยนแปลง[153]

ในปีพุทธศักราช 2521 ดันแคน (Duncan) ได้เสนอกระบวนการนำการเปลี่ยนแปลงไปปฏิบัติอย่างมีแบบแผนไว้เจ็ดขั้นตอนคือ (1) การแสวงหาแนวทางในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (search) (2) พิจารณาเลือกผู้นำการเปลี่ยนแปลง (contact) (3) วิเคราะห์สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น (diagnosis) (4) การวางแผนปฏิบัติการ (planning) เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (5) ดำเนินการตามแผน (implementing the action) อาจกระทำในรูปการบังคับ (coercive) การให้ความรู้เพิ่มเติม (re-educative) และการใช้เหตุผล (rational) หรือวิธีการอื่นๆ ตามความเหมาะสม (6) การสร้างเสถียรภาพ

---

[152] Ibid., 92-102.

[153] Richard M. Steers , Organizational Effectiveness : A Behavioral (Santa Monica : Goodyear Publishing Co. Inc., 1977),169.



แผนภูมิที่ 5 กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนของสเตียร์ส (Steers)

ที่มา : Richard M. Steers, Organizational Effectiveness : A Behavioral View (Santa Monica : Goodyear Publishing Co., 1977), 169.

การประเมินผลพฤติกรรมใหม่ (stabilization and evaluation refreezing) และ (7) ความสมบูรณ์ของโครงการ (completion of the program)[154] ในปีเดียวกันนั้น ชอร์ท (Short) ก็ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้ในอีกมโนภาพหนึ่งซึ่งประกอบด้วยสี่ขั้นตอนคือ (1) พฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดรวมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ค่านิยมด้านเศรษฐกิจและค่านิยมด้านบุคคล เป็นต้น ด้านบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ความร่วมมือและการบังคับฝ่ายเดียว และพฤติกรรมภายในและภายนอกของผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการใช้อำนาจและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง เป็นต้น (2) การเลือกยุทธศาสตร์สามด้านคือ ด้านโครงสร้างใช้ยุทธศาสตร์การแบ่งภาระหน้าที่ของแต่ละบุคคล การเปลี่ยนแปลงโครงสร่างและการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร เป็นต้น ด้านเทคโนโลยี ใช้ยุทธศาสตร์การส่งเสริมการใช้เครื่องจักร การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างคนกับงาน และด้านพฤติกรรมใช้ยุทธศาสตร์ การส่งเสริมความรู้ การส่งเสริมทักษะ และการเปลี่ยนแปลงเจตคติ เป็นต้น (3) การส่งเสริมการพัฒนาซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลง

---

[154] W. Jack Duncan, Organization Behavior (Boston : Houghton Mifflin Company, 1978), 366.

ได้แก่ การละลายพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมใหม่ เป็นต้น และวิธีปฏิบัติ ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติคนเดียว ทำร่วมกัน หรือใช้คณะผู้แทน เป็นต้น (4) ผลที่เกิดขึ้นคือ การเปลี่ยนแปลงที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในองค์กร [155] ในปีพุทธศักราช 2522 ฮอดจ์และแอนโทนี (Hodge and Anthony) ได้เสนอรูปแบบการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนไว้เช่นกัน แต่ในคราวนี้ได้เสนอขั้นตอนต่างๆ ถึงสิบสองขั้นตอนด้วยกันคือ (1) การมีแรงกดดันจากสิ่งแวดล้อมทั้งส่วนรวมและส่วนย่อย (micro and macro environmental stress) ซึ่งจะมีตัวแปรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องทำให้เกิดปัญหาขึ้น (endogeneous variables and exogeneous variables) (2) การมีข้อมูลของการเปลี่ยนแปลง (sources of change) เมื่อเกิดปัญหาขึ้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงแก้ไข (3) การทำความเข้าใจและกำหนดรูปแบบในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะมีผลกระทบต่อสมชิกในองค์กร (4) การวางแผนและการวิเคราะห์ (planning and analysis) โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้รับการเปลี่ยนแปลงร่วมกันวางแผนในการดำเนินงาน (5) การกำหนดเป้าประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง (determining change goals) (6) การกำหนดยุทธวิธีและโครงการเปลี่ยนแปลง (determining change tactics and programs) (7) การละลายพฤติกรรม (unfreezing of behavior) (8) การทดลองโครงการ (experimentation with programs) (9) การประเมินผลการทดลองโครงการ (evaluation of experimentation) (10) การปรับปรุงและการสนับสนุน (readjustment and implementation) (11) การปฏิบัติตามและการประเมินผล และ (12) พฤติกรรมใหม่และการปฏิบัติ [156] ในช่วงเวลาอีกหนึ่งปีต่อมา สร้อยตระกูล อรรถมานะ [157] ได้เสนอกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ หก ขั้นตอน คือ (1) ความรู้สึกในการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (2) การนำเอาข่าวสารข่อมมูลที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงมาใช้ในองค์กร (3) การเปลี่ยนแปลงผลผลิตหรือกระบวนการภายในองค์กรตามข้อมูลที่ได้รับ (4) การทำให้การเปลี่ยนแปลงภายในมั่นคง (5) การส่งผลผลิตใหม่ๆการบริการ และสิ่งอื่นๆออกไปนอกองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม และ (6) การได้รับผลเกี่ยวกับความสำเร็จของการปลี่ยนแปลง โดยความรู้สึกถึงภาวะสิ่งแวดล้อมภายนอกและระดับการผนึกกำลังของสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

---

[155] Larry E. Short, "planned Organizational Change," in Organizational Behavior : A Management Apporach, ed. Herry R. Knudson and C. Patrick Fleener (Cambridge : Winthrop Publishers Inc., 1978), 420-427.

[156] B.J. Hodge and William P. Anthony, Organization Theory (Boston : Allyn and Bacon Inc., 1979), 379-381.

[157] สร้อยตระกูล อรรถมานะ, จิตวิทยาองค์การ (กรุงเทพฯ:ไทยวัฒนพานิช, 2520), 124.

สรุป กระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนเป็นกระบวนการที่ต้องมีการบูรณาการอย่างรอบด้านเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องที่ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกส่วน ทั้งฝ่ายบริหาร งานปฏิบัติการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสามารถพบได้เมื่อองค์การมีการปรับเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอก ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐมาดำเนินการ คือ 1) การกำหนดช่องว่างของปริมาณงานเปลี่ยนแปลง 2) การตระหนักถึงความจำเป็น 3) การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม 4) สำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ 5) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง 6) การเลือกกลยุทธ์และกลวิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง7) การประเมินและติดตามผล

5.11 กลยุทธ์และกลวิธีการเปลี่ยนแปลง

องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนก็เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามที่ต้องการ องค์กรจึงจำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์และกลวิธีที่เหมาะสม อรุณ รักธรรม[158] นักวิชาการหลายท่านได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธี เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไว้ ดังนี้ ลีวิทท์ (Leavitt)[159] ได้กหล่าวกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ สาม ประการ และกลวิธีต่างๆดังนี้คือ (1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลวิธีการจัดระเบียบภายในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อสาร และสายการบังคับบัญชา เป็นต้น (2) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลวิธีเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ เทคนิคของการวิจัย และวิธีการผลิตขององค์กร และ (3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลวิธีการคัดเลือกบุคคล การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเปลี่ยนเจตคติ และบทบาทของสมาชิกในองค์กร เป็นต้น

แฮพลอค (Havelock) [160] ได้เสนอกลยุทธ์และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ สาม ประเภท ดังต่อไปนี้ (1) กลยุทธ์การแก้ปัญหา จำแนกเป็นกลวิธีได้ เก้าประการ คือ การฝึกอบรมแบบปฏิบัติการ ผลสะท้อนกลับ ผลสะท้อนกลับที่แท้จริง การแสดงบทบาทสมมุติ การสังเกตการณ์กลุ่ม และกระบวนการวิเคราะห์ การประชุมปรึกษาหารือ การสำรวจข้อมูลย้อนกลับ การระดมพลังสมอง ความเข้าใจจุดมุ่งหมาย (2) กลยุทธ์การปฏิสัมพันธ์ทางสังคม จำแนกเป็นกลวิธี

---

[158] อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง (กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523), 12.

[159] Harold J. Leavitt, New Perspective in Organization Research (New York: Wiley & Sons, 1964), 55-71.

[160] Ronald C. Havelock, The Change Agent's Guide to Innovation in Education (Englewood Cliffts : Education Technology, 1973), 137.

ได้ ห้าประการคือ ข่าวสารข้อมูล ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้ชักชวนให้เปลี่ยนแปลง การแนะนำโดยการอาศัยบารมี และการใช้ประโยชน์จากภาวะผู้นำ (3) กลยุทธ์การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ จำแนกเป็นกลวิธีได้ ห้าประการ คือ การสาธิตการทดลอง การเปลี่ยนแปลง การรวมกลุ่ม การสำรวจความต้องการของผู้ใช้ การประเมินความสำเร็จหรือ ความล้มเหลว หลังจากนั้นสองปี แฮคแมน ลอเลอร์ และพอร์เตอร์ ได้เสนอกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนไว้ สาม ประการ คือ (1) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงบุคคล เน้นการเพิ่มทักษะ เจตคติ และระดับแรงจูงใจ ซึ่งตั้งสมมุติฐานว่าพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร และประสิทธิผลที่เกิดขึ้น เนื่องจากคุณลักษณะของสมาชิกในองค์กร การเปลี่ยนแปลงบุคคลมีหลายกลวิธี คือ การให้คำปรึกษา การแนะนำ การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การติดต่อสื่อสาร และกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ เป็นต้น (2) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและระบบ กลวิธีเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงตามนี้คือ การปรับปรุงโครงสร้าง เพื่อให้รู้จักการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด เช่น การรายงาน กระบวนการ ตัดสินใจ การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายขององค์กร และการกระจายอำนาจหน้าที่ เป็นต้น และ (3) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงบรรยากาศและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ให้รู้จักการเปลี่ยนแปลงตนเองและสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น เป็นการสร้างบรรยากาศที่ไว้วางใจกัน มีการติดต่อสื่อสารกันอย่างเปิดเผย และลดการแข่งขันเพื่อเอาชนะกัน ซึ่งบรรยากาศเหล่านี้ จะเป็นการปรับปรุงผลงานและสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกในองค์กร กลวิธีการเปลี่ยนแปลงคือ การสร้างกลุ่มทำงาน การลดความขัดแย้ง และการฝึกอบรมเป็นกลุ่ม เป็นต้น

แคทส์ และ คานส์ ได้เสนอกลยุทธ์ และกลวิธีที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนในองค์กรไว้ เจ็ด ประการ คือ (1) ข่าวสารข้อมูล (2) การให้คำปรึกษา และฝึกปฏิบัติเป็นรายบุคคล (3) อิทธิพลของกลุ่ม (4) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (5) การบำบัดเป็นกลุ่มในองค์กร (6) ข้อมูลย้อนกลับ และ (7) การเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ และในปีเดียวกัน เบนนิส ได้ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างในมหาวิทยาลัยของนิวยอร์คที่เมืองบัฟฟาโลว์ สาม ประการ คือ (1) เปลี่ยนระบบโครงสร้างทั้งหมดภายในมหาวิทยาลัย (2) ให้มหาวิทยาลัยสร้างหอพักไว้ทั้งหมด 30 หอพัก เพื่อให้นักศึกษาได้พักผ่อน หรือทำงานร่วมกัน ได้มีความสนิทสนมช่วยเหลือกันในด้านการเรียน ช่วยในการปรับตัว และการเปลี่ยนค่านิยมต่างๆ และ (3) ให้มีศูนย์วิจัยปฏิบัติการและสภาการศึกษา เพื่อทำการศึกษาค้นคว้าวิจัย ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงสี่ประการ คือ (1) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (2) การเปลี่ยนแปลงงาน (3) การเปลี่ยนแปลงบุคคล (4) การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี สำหรับกลยุทธ์ที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงมี สาม ประการ คือ (1) การฝึกอบรม เป็นวิธีการให้บุคคลเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองที่มีต่อบุคคลอื่น และส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีต่อกันซึ่งจะนำไปสู่การทำงาน เป็นกลุ่มระหว่างบุคคลในองค์กร (2) การให้

คำปรึกษาแนะนำ เป็นวิธีการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้รับการเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจถึงปัญหา และความจำเป็นที่ต้องแก้ไข เพื่อจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน และการวิจัยประยุกต์ คือเมื่อทำการวิจัยแล้วนำเอาผล หรือข้อมูลที่ได้จากการวิจัย มาแสดงให้ผู้รับการเปลี่ยนแปลงได้เห็นความสำคัญ เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ในการเปลี่ยนแปลงซึ่ง เบนนิส ได้เสนอแนวทางในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ในการปรับปรุงมหาวิทยาลัยให้ดีขึ้นไว้ สิบเอ็ดประการ คือ (1) สรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานร่วมกัน เพราะบุคคลที่มีความรู้ความสามารถนั้นจะมีความรับผิดชอบสูงและพร้อมใจกันทำงานด้วยความตั้งใจ ซึ่งจะทำให้การทำงานต่างๆสำเร็จด้วยดี (2) ปกป้องผู้ที่ทำในทางที่ถูก และต่อต้านผู้ที่นำไปในทางที่ผิด เพราะในการเปลี่ยนแปลงย่อมมีผลกระทบต่อบุคคล ดังนั้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องไม่ยอมให้ความคิดที่ไม่ถูกต้อง มาเปลี่ยนความมุ่งหมายเดิมที่กำหนดไว้ (3) เสริมแรงระหว่างกลุ่มที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกับผู้นำ เพราะไม่มีผู้ใดที่ทำการเปลี่ยนแปลงคนเดียวโดยไม่อาศัยความร่วมมือจากผู้อื่น (4) การเปลี่ยนแปลงจะต้องมีการวางแผนให้ชัดเจน เข้าใจเกี่ยวกับวิธีการเปลี่ยนแปลงที่ดี จะต้องคำนึงถึงบุคคลในองค์กรด้วย เพราะการเปลี่ยนแปลงจะต้องอาศัยความร่วมมือจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับความไว้วางใจที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (5) อย่าเปลี่ยนแปลงโดยใช้คำพูด ควรใช้การชี้แจงเป็นลายลักษณ์อักษรให้เกิดความเข้าใจตรงกัน (6) อย่ายอมให้คนบางคนที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งจุดประสงค์นั้นมีความเหมาะสม และมีมาตรฐานทางวิชาการดีอยู่แล้ว (7) ต้องรู้ขอบเขตสถานภาพ และฐานอำนาจของตนเอง ต้องให้ชุมชนเข้ามาสนับสนุน (8) ต้องเข้าใจองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมซึ่งได้แก่ สังคม เศรษฐกิจ ชุมชน และผู้ปกครองนักเรียนเป็นต้น (9) พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเป็นการทำนายล่วงหน้าและเตรียมหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น (10) ให้เวลากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ที่จะเกิดขึ้น และ(11) การเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จเมื่อทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผน

ต่อมา ชิน และ เบนเน ได้เสนอกลยุทธ์สำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนปรากฏในผลงานของ ประกอบ คุณรักษ์[161] โดยมีความเชื่อว่า ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนนั้นจะต้องนำผู้เชี่ยวชาญ ในเทคโนโลยีมาใช้ ให้เป็นประโยชน์มากที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานของพฤติกรรมการเปลี่ยนแปลงและความรู้ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญ โดยได้เสนอกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ไว้ สาม ประเภท ดังต่อไปนี้

---

[161] ประกอบ คุณารักษ์, “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในสังคมและการนำมาใช้ในการบริหารการศึกษา,” ใน เอกสารประกอบคำบรรยายวิชา ศญ.505 (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2522), 20.

1.กลยุทธ์แบบมีเหตุผล เป็นแบบที่ใช้เหตุผลของมนุษย์ซึ่งต่างคนต่างก็มีเหตุผล ดังนั้น เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง จึงขึ้นอยู่กับบุคคลหรือกลุ่มคนที่เข้าใจสถานการณ์ และความคาดหวังเกี่ยวกับประสิทธิผล สำหรับวิธีการนี้ต้องอาศัยหลักการสำคัญ หก ประการ คือ (1) การวิจัยขั้นพื้นฐาน และความแตกต่างของความรู้ หมายถึงการค้นคว้าและการวิจัยขั้นพื้นฐาน เพื่อนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการเปลี่ยนแปลง (2) การเลือกสรรบุคคลให้เหมาะสมกับงาน หมายถึง การเลือกบุคคลให้ทำงานตามความรู้ความสามารถ และความเหมาะสมของแต่ละบุคคล เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ (3) การวิเคราะห์ระบบงาน หมายถึง การดำเนินงานให้มีสายงานตามบังคับบัญชา การประสานงานตามลำดับขั้น โดยการเน้นให้บุคคลในองค์กรใช้ความเป็นเหตุเป็นผล การเสริมสร้างความรู้ทางวิชาการ การค้นคว้า การวิจัย ตลอดจนการถ่ายทอดความรู้และนำผลงานการวิจัยมาใช้เพื่อวางแผนให้องค์กรเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น (4) การประยุกต์ใช้ผลงานวิจัย หมายถึง การนำผลงานการค้นคว้า วิจัย มาใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ กับระบบการทำงานในองค์กร (5) ความคาดหวังเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความรู้สึก นึกคิด ที่คาดหวังว่าองค์กรในอนาคตจะมีการเปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบใด และ (6) การกำหนดรูปแบบขององค์กรใหม่ด้วยการใช้ลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน หมายถึง การรวบรวมความคิดเห็นต่างๆเกี่ยวกับองค์กรใหม่ ที่มีการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของสมาชิกในองค์กร

อนึ่งการเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบนี้ จะต้องขึ้นอยู่กับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะต้องเป็นผู้มีเหตุผล มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และสามารถนำเหตุผลความรู้ความสามารถไปใช้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้ทุกคนเกิดการยอมรับและนำไปสู้การเปลี่ยนแปลงที่ดีโดยมีข้อดีข้อเสีย[162] ดังนี้

ตารางที่ 4 การเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบมีเหตุผล

ข้อดี	ข้อเสีย
1. เป็นการยอมรับและรับรู้ความต้องการอันจำเป็นเห็นได้ชัดว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาสู่ผลตามที่ต้องการ 2.ความมุ่งหมายโดยทั่วไปและโดยส่วนรวมมีทางเป็นไปได้	1.ไม่ตรงประเด็น นั้นคือ อาจจะใช้ได้ผลใน “สภาวะการเช่นนั้น” แต่ใน “สภาวะการของข้าพเจ้า” แล้วใช่ไม่ได้เลย 2. ข้อจำกัดไม่เป็นจริง ถ้ามีข้อจำกัดเป็นที่รับทราบกันในวงแคบแล้ว การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพจะไม่บังเกิดขึ้น

[162] เรื่องเดียวกัน, 33.

2. กลยุทธ์แบบการให้คุณค่าและการให้การศึกษาใหม่เป็นประยุกต์ที่ขึ้นอยู่กับการจูงใจ โดยอาศัยหลักการใช้เหตุผลและสติปัญญาของ ทั้งนี้ ชิน มีความเห็นว่า ถ้าทุกคนได้รับการศึกษาหรือการจัดการศึกษาขึ้นใหม่ให้ได้มาตรฐาน เพื่อก่อให้เกิดเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ บรรยากาศที่ใกล้เคียงกัน และความเข้าใจตรงกัน จะได้รับความร่วมมือจากทุกคน และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ซึ่งลักษณะการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้ จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ ห้าประการ คือ (1) ระบบสังคมของผู้รับการเปลี่ยนแปลงและการเข้าร่วมโครงการเพื่อรับการเปลี่ยนแปลง โดยผู้รับการเปลี่ยนแปลงต้องพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยตัวเอง แล้วนำปัญหาดังกล่าวไปเสนอต่อผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) ปัญหาดังกล่าวมิใช่เป็นปัญหาด้านรูปธรรมอย่างเดียว แต่อาจเป็นปัญหาด้านนามธรรม เช่น เจตคติ ค่านิยม ความเชื่อ ความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นต้น (3) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเรียนรู้ วิธีการทำงานร่วมกับผู้รับการเปลี่ยนแปลง (4) ลักษณะบางอย่างที่คาดไม่ถึง หรืออยู่ภายใต้จิตสำนึกต้องนำมาพิจารณา และ (5) วิธีการและความรู้ ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งทั้งผู้นำและผู้รับการเปลี่ยนแปลงจะต้องเรียนรู้ เพื่อใช้ปืนเครื่องมือในการแก้ปัญหาต่างๆ

จะเห็นได้ว่า การใช้กลยุทธ์แบบการให้คุณค่าและการให้การศึกษาใหม่ เน้นการนำการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก เช่น ความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อมั่นในทางที่ดีขึ้น วิธีการนี้มีข้อดี และข้อเสีย[163] ดังนี้

ตารางที่ 5 การเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบการให้คุณค่าและการให้การศึกษาใหม่

ข้อดี	ข้อเสีย
1. เป็นการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งความเข้าใจให้ดีขึ้นในกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้อง 2. ระดับความร่วมมือสูงขึ้น	1. ระยะเวลาแห่งการเปลี่ยนแปลงพิจารไม่ได้ (ไม่ทราบกำหนดแน่นอน) 2. โอกาสจะไม่ได้รับการยอมรับอาจเกิดขึ้นได้ ความไม่ข้าใจ และแรงกระตุ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลงอาจจะสิ้นสุดลงได้เช่นเดียวกัน

3. กลยุทธ์การใช้พลังอำนาจบังคับ พลังอำนาจเป็นองค์ประกอบแห่งการกระทำของมนุษย์ ความแตกต่างระหว่างองค์ประกอบของพลังอำนาจ ก่อให้เกิดการนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ พลังอำนาจเป็นพลังอำนาจตามกฎหมาย โครงสร้าง นโยบาย หรือการบริหาร สำหรับการจัดการเกี่ยวกับอำนาจตามโครงสร้างที่เกิดขึ้นใหม่จากการได้รับเลือกสรร

[163] เรื่องเดียวกัน, 33.

แล้วจากกลยุทธ์ การเลือกใช้พลังอำนาจอื่นเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นที่ยอมรับกันว่าการนำเอาโครงสร้างของพลังอำนาจมาเปรียบเทียบกับขีดจำกัดของกลุ่ม แสดงให้เห็นพลังอำนาจที่มีมากกว่าปกติทำให้เกิดการยอมรับและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สำหรับการดำเนินการในการใช้พลังอำนาจ มี สาม ประการดังนี้ (1) การไม่ใช้มาตรการรุนแรง เป็นการใช้พลังอำนาจในลักษระสงบ เป็นการอภิปรายให้เห็นถึงปัญหาความไม่เป็นธรรม ความไม่เท่าเทียม และการควบคุมทางสังคม (2) การใช้พลังอำนาจในการปกครอง เป็นการใช้โดยการวางแผนนโยบายทางด้านการศึกษา เศรษฐกิจ สังคม (3) การใช้พลังอำนาจของบุคคล เป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งก่อให้เกิดการยอมรับ และการเปลี่ยนไปตามแนวความคิดของผู้นำการเปลี่ยนแปลง[164]

ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงโดยใช้พลังอำนาจบังคับนี้ มีโอกาสเป็นไปได้สูง แต่ต้องคำนึงถึงการชี้แจงเหตุผลให้สมาชิกเข้าใจ และการใช้มนุษย์สัมพันธ์ที่ดี เพราะสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงตลอดระยะเวลาที่ใช้พลังอำนาจ สำหรับการใช้วิธีการนี้มีข้อดี ข้อเสีย ดังนี้ [165]

ตารางที่ 6 การเปลี่ยนแปลงโดยใช้กลยุทธ์แบบพลังอำนาจบังคับ

ข้อดี	ข้อเสีย
1. มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาสั้น การตัดสินใจมาจากบุคคลคนเดียวสามารถนำไปใช้ได้กับคำสั่งที่ต้องการความรวดเร็ว 2. เป็นวิธีการที่ฉับไว เมื่อได้ตัดสินใจอะไรลงไปแล้วกระบวนการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชา	1. ไม่มีประสิทธิภาพในช่วงเวลานาน ปรกติแล้ว การตัดสินใจใช้อำนาจเพียงอย่างเดียวจะอยู่ได้ไม่นานนัก 2. ไม่มีสมรรถภาพ แนวความคิดดังกล่าวเข้ากันไม่ได้กับบุคคลที่ทำงานเกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ ถ้าหากกระบวนการไม่เป็นที่รับทราบในรูปของความต้องการ แรงต้านทาน และความไม่เห็นด้วยจะตามมา

[164] Robert Chin and Benne Kenneth, The Planning of Change, 3rd ed. (New York: Holt Rinehart and Winston, 1976), 39-43.

[165] ประกอบ คุณารักษ์. “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในสังคมและการนำมาใช้ในการบริหารการศึกษา,” ใน เอกสารประกอบคำบรรยายวิชา ศญ.505 (นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2522), 34.

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์[166]กล่าวว่า กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงมักจะเป็นแนวคิด เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาองค์การ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์แบบเผด็จการ 2) กลยุทธ์แบบประชาธิปไตย 3) กลยุทธ์แบบใช้อำนาจตามสายบังคับบัญชา ทั้งนี้การเสนอยุทธศาสตร์การนำไปสู่การประกันคุณภาพในสถานศึกษาได้มีการประยุกต์ใช้สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการต่างประเทศที่ได้เสนอไว้ แฮริส (Harris)[167]ได้เสนอบันไดสามขั้นในการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลง ดังนี้ ขั้นที่หนึ่ง สร้างทางเลือกเชิงสร้างสรรค์ (creating alternation) โดยนำผลการวิจัยและแผนพัฒนาต่าง ๆ มาใช้เป็นข้อมูลเพื่อให้เกิดการรับรู้สิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและที่ต้องการในอนาคต เพื่อจะสร้างทางเลือกให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์การ ขั้นที่สอง ขั้นของการยอมรับ (adopting) โดยการศึกษาถึงกิจกรรมหรือทางเลือกต่าง ๆ ว่าจะยอมรับกิจกรรมใด โดยการศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงระบบสังคมและความต้องการ การเปลี่ยนแปลงของสังคม เพื่อประเมินผลออกมาถือว่าเป็นการสำรวจเบื้องต้น และศึกษาถึงความต้องการและงบประมาณขององค์การที่จะใช้ในการเปลี่ยนแปลงว่าจะได้รับประโยชน์คุ้มค่าต่อการลงทุนหรือไม่ ขั้นที่สาม ขั้นนำไปใช้ (installing) ถ้าผลจากการประเมินในขั้นที่สองตัดสินใจว่า ไม่ยอมรับก็จะปฏิบัติตามเดิมต่อไป แต่ถ้าตัดสินใจว่า ยอมรับก็พิจารณาดูว่า ควรจะเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ กฎ ระเบียบ โครงสร้าง ภาระหน้าที่หรือพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ แล้วดำเนินการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการในรูปแบบใหม่

5.12 การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

จากการเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อมต่างๆ รอบๆ องค์กรย่อมจะมีผลกระทบต่อสถานะขององค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น องค์กรต่างๆ จะต้องวางแผนให้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถดำเนินงานและอยู่รอดได้ และจากความพยายามที่จะเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้มีการตอบสนองที่แตกต่างกันของสมาชิกในองค์กร รูปแบบหนึ่งของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆ ก็คือ การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานหรือสมาชิกในองค์กรขัดขวางหรือเป็นอุปสรรค ทำให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยาก และทำให้องค์กรไม่ก้าวหน้าทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงสาเหตุและธรรมชาติของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่

---

[166] ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์, “การบริหารการเปลี่ยนแปลง,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ 18 (กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์,2543), 849.

[167] Thomas E. Harris, Organizational Communication: Focusing on Leadership Behaviors and Change Management (Speeches : Meeting Paper, 1986), 57-59.

เกิดขึ้น [168] ในระหว่างดำเนินการเปลี่ยนแปลง การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเคลื่อนไปในรูปของวัฏจักร กล่าวคือ ในระยะแรกเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มเล็กๆ การต่อต้านจะปรากฏให้เห็นไม่เด่นชัด ในระยะที่สองเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น ผู้สนับสนุนและต่อต้านจะเด่นชัดขึ้น ระยะที่สามข้อขัดแย้งจะเริ่มลดกำลังลง แรงต่อต้านจะอ่อนลง ระยะที่สี่ ผู้สนับสนุนและผู้ต่อต้านจะต่อสู้กัน ระยะที่ห้า ผู้สนับสนุนจะเป็นฝ่ายชนะ ผู้ต่อต้านจะมีน้อยลง และคล้อยตามผู้สนับสนุน [169] แต่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ขององค์กรต่างๆ และการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง จะมีระดับความรุนแรงมากน้อยมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับสาเหตุ และความสามารถของผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องเลือกใช้วิธีการในการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชาญฉลาด และเหมาะสมกับสภาพความเป็นจริงขององค์กรในขณะนั้น เพื่อจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในแต่ละสถานการณ์

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงจะเป็นอุปสรรคที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ประสบความสำเร็จ แต่การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงก็ยังมีดีที่ทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงพิจารณาทบทวนถึงการดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างจริงจังเพื่อให้เกิดความรอบคอบในการดำเนินการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเข้าใจสถานการณ์หรือสมมติฐานที่จะทำให้การเปลี่ยนแปลงประสบความสำเร็จ ซึ่ง ดีพ (Deep)[170] ได้สรุปสมมติฐานไว้ทั้งหมด หก ประการ คือ (1) สมาชิกเข้าใจในเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง (2) สมาชิกเข้าใจการเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปอย่างไร จะมีบทบาทอย่างไรในการเปลี่ยนแปลงและมีผลอะไรที่คาดว่าจะตามมา (3) สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติและควบคุมในกระบวนการเปลี่ยนแปลง (4) สมาชิกมีความไว้วางใจในตัวผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าปฏิบัติในสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับสมาชิก (5) สมาชิกมีทางเลือกว่า สมาชิกจะยอมรับการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ และ (6) ผู้บริหารระดับสูงให้การสนับสนุนอย่างแท้จริงต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากความเข้าใจในสมมติฐานทั้งหกประการแล้วนั้น เมื่อดำเนินการเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาถึงสิ่งต่างๆ อีกเก้าประการ เพื่อลดหรือป้องกันการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง คือ (1) ระบบการให้รางวัลเป็นไปอย่าง

---

[168] Urs E. Gattiker, Technology Management in Organizations (Newbury Park California: Sage,1990), 96.

[169] Donald Klein, "Some Note on the Dynamics of Resistance to change: The Defender Role," In The Planning of Change, 3rd ed. Bennis, Warren G., et al. (Eds.) (New York: Holt Rinehart and Winston, 1976), 117-120.

[170] Samuel D. Deep, Human Relations in Management (New York: Macmillan, 1978), 230.

มีความหมายและยุติธรรม (2) เป็นการเพิ่มความสำพันธ์อันดีระหว่างบุคคล (3) ทุกคนมีโอกาสเจริญก้าวหน้า (4) ทุกคนมีโอกาสเกี่ยวข้อง มีส่วนในการตัดสินใจ (5) ทุกคนมีความสำคัญในด้านความรู้สึก (6) ทุกคนเข้าใจตลอดเวลา (7) ให้ทุกคนรู้จักเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ (8) เป็นการพัฒนาความไว้เนื้อเชื่อใจระหว่างกัน และ(9) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนเรียนรู้การแก้ปัญหา[171]

จากสมมติฐานและการพิจารณาสิ่งต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จโดยการจัดการกับการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงซึ่งตามทัศนะของ วัตสัน (Watson)[172] ได้กล่าวถึงการเอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เก้า ประการ คือ (1) สนับสนุนการร่วมมือ (2) เริ่มต้นเปลี่ยนแปลงที่จุดยอด (3) แสดงให้เห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นการลดภารกิจลงมาไม่ใช่เป็นการเพิ่มภาระให้หนักหว่าเดิม (4) ผสมผสานข้อเสนอของการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับธรรมเนียมประเพณี ค่านิยมของทุกฝ่าย (5) แสดงให้เห็นว่าหลังจากการเปลี่ยนแปลงแล้วทุกคนอิสรเสรียิ่งขึ้น หรืออย่างน้อยก็ควรเท่าเดิม (6) เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหาด้วยตัวเอง (7) พยายามใช้หลักการตัดสินใจโดยหลักความยินยอมด้วยกัน (consensus) (8) สร้างระบบการตรวจสอบข่าวย้อนกลับ (feedback) ให้ดี ขจัดความกลัว ความยุ่งยากที่จะเกิดขึ้น และ (9) เป็นการสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจร่วมกัน ซึ่ง ลูเนนเบิร์ก และออนสไตน์ (Lunenberg & Ornstein)[173] มีความเห็นว่าการลดแรงต่อต้านการเปลี่ยนแปลงในองค์กรผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำได้โดย (1) การวางแผน (planning) (2) การสื่อสาร (communication) (3) การให้มีส่วนร่วม (participation) (4) การสนับสนุน (support) (5) การให้รางวัล (rewards) และ (6) การบังคับ(coercion) ต่อมา เซอร์โต (Certo)[174]แนะนำให้ใช้วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สี่ ประการ คือ (1) หลีกเลี่ยงการสร้างความประหลาดใจ (avoiding surprise) (2) สร้างความเข้าใจแก่พนักงาน(promote real understanding) (3) กำหนดขั้นการเปลี่ยนแปลงให้เป็นขั้นตอน (set the stage for change) และ (4) ทอลองให้มีการเปลี่ยนแปลง (make tentative change) และวิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น แต่ละวิธีการจะมีความ

---

[171] G.L. Lippitt, Organization Renewal: Achieving Viability in a Changing Word (Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1969),151-152.

[172] G. Watson, An Organization Development Approach To Management Development (New York : Addison-Wesley, 1976), 149-150.

[173] Fred C. Lunenberg and Allan C. Ornstien, Educational Administration: Concepts and Practices (Belmont California : A Division of Wadsworth, 1991), 221-222.

[174] Samual C. Certo, Modern management, 7th ed. (New Jersey : Prentice-Hall, 1997), 309-310.

เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ กัน แต่สรุปเป็นแนวทางใหญ่ๆ ได้ดังนี้ (1) การสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นแนวทางที่มุ่งทำให้บุคคลหรือสมาชิกในองค์กรยอมรับการเปลี่ยนแปลงด้วยความเต็มใจ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ โดยอาจเลือกใช้วิธีการสื่อสารให้เข้าใจ การให้มีส่วนร่วม การสนับสนุน การให้รางวัลหรือการเจรจาต่อรองและตกลงร่วมกัน เป็นต้น และ (2) การบีบบังคับให้ยอมรับและปฏิบัติตามการเปลี่ยนแปลง การใช้แนวทางนี้ ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องใช้วิธีการตอบโต้กับแรงต้านการเปลี่ยนแปลงจากบุคคลหรือบรรดาสมาชิกในองค์กรโดยใช้แรงกดดันให้บุคคลหรือสมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่คำนึงว่าบุคคลหรือสมาชิกยอมรับการเปลี่ยนแปลง และไม่คำนึงว่าบุคคลหรือสมาชิกจะเต็มใจหรือไม่ เช่น การบีบบังคับให้ยอมรับนโยบายใหม่โดยไม่เปิดโอกาสให้ผู้เกี่ยวข้องแสดงความคิดเห็น ซึ่งปัญหาที่ตามมาก็คือการเกิดความเครียดทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติงานและมีแนวโน้มจะเกิดผลในทางลบมากกว่าทางบวก[175]

5.13 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์กรอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี องค์กรจึงต้องมีการเปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงที่ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้นำเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดที่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลง (change agent) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทและหน้าที่สำรวจ วินิจฉัยปัญหา ให้คำปรึกษาแนะนำ วางแผนการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าเป็นไปตามแผนที่ได้มีการวางไว้หรือเกิดความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลง (success of change) หรือไม่

ตามที่กล่าวแล้วว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร บางครั้งใช้คำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในความหมายเดียวกับคำว่า ผู้บริหารหรือผู้จัดการนอกจากนี้คำว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง นักวิชาการยังใช้คำที่แตกต่างกัน เช่น ตัวกลางแผนแพร่ หรือ ตัวการเปลี่ยนแปลง หรือ ที่ปรึกษาการพัฒนาองค์การ แต่ทั้งหมดมีความหมายในทางเดียวกัน

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปอย่างได้ผล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีบาบาทและหน้าที่หลายอย่าง เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามแผนที่วางเอาไว้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือใคร และมีความหมายอย่างไร นักวิชาการได้ให้ความหมายของ

---

[175] วิทยา จันทร์ศิลา, เอกสารคำสอนการพัฒนาองค์การ (พิษณุโลก: ภาควิชาบริหารและพัฒนาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2543), 57-58.

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้ เบนนิส (Bennis) [176] ให้ความหมายเน้นที่คุณสมบัติของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าหมายถึง บุคคลที่เป็นมืออาชีพที่ผ่านการอบรมฝึกฝนหรือได้รับการศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิตทางด้านพฤติกรรมศาสตร์มา และมีตำแหน่งเป็นอาจารย์อยู่ในวิทยาลัยหรือทำงานเป็นที่ปรึกษาขององค์กรเต็มเวลา สำหรับ ลิฟฟิทท์ (Lippitt)[177] ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้ช่วยเหลือจากภายนอกไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่พยายามก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง หนึ่งปีถัดมา แฮฟลอค (Havclock) ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้อำนวยความสะดวก (facilitator) ในกาเปลี่ยนแปลงหรือเป็นผู้ก่อให้เกิดนวัตกรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกองค์กร บาครั้งอาจเรียกชื่ออื่น เช่นเป็นที่ปรึกษาการพัฒนาองค์กร ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้เชี่ยวชาญ ในการให้คำปรึกษาในการแก้ปัญหา ในเวลาต่อมา แฮนสัน (Hanson)[178] กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง มืออาชีพที่มีบทบาทในการใช้อิทธิพลกับสมาชิกในองค์กรให้ประพฤติปฏิบัติตาม สำหรับนักวิชาการของไทยที่ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ อรุณ รักธรรม[179]ได้ให้ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่สำรวจ วินิจฉัยปัญหาขององค์กร นอกจากนี้ยังคอยวางแผนตลอดจนติดตามประเมินผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นสำหรับ ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์ [180] ได้ให้ความหมายของคำว่า ตัวแทนการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์กรหรือมาจากภายนอกองค์กร มีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่นำมากล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลภายใน หรือภายนอกองค์กรที่มีจุดหมายที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างได้ผล โดยปฏิบัติในฐานะผู้ร่วมงานคนหนึ่งที่คอยอำนวยความสะดวก เข้าร่วม

---

[176] Warren G. Benins, Changing Organization: Essays on the Development and Evaluation Organization (New York: McGraw – Hill, 1966), 114.

[177] G.L. Lippitt, Organization Renewal: Achieving Viability in a Changing Word (Englewood Cliffs : Prentice – Hall, 1969), 72.

[178] Mark E. Hanson, Educational Administration and Organization Behavior, 3rd ed. (Boston Massachusetts: Allyn and Bacon, 1991), 324.

[179] อรุณ รักธรรม, “การพัฒนาองค์การ,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (กรุงเทพฯ : มวลชน, 2524), 164.

[180] ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์, กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ (กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท,2545), 14.

สำรวจ วินิจฉัยปัญหาองค์กร วางแผนและดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามแผนที่วางไว้ ตลอดจนติดตามผล และรับผิดชอบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงโดยทั่วๆ ไป ย่อมมีผลกระทบต่อองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจนับได้ว่าเป็นขั้นแรกของกระบวนการการ พัฒนาองค์การหรือกระบวนการเปลี่ยนแปลง เพราะบทบาทสำคัญพื้นฐานของบุคคลกลุ่มนี้มีลักษณะของการวางแผนและการคิดริเริ่ม ในการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่จะเป็นผู้ทำการเปลี่ยนแปลงเสียเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือตัวการในการเปลี่ยนแปลงจะต้องค้นหาข้อมูล เสนอความคิดเห็นและเข้าใจในความต้องการหรือข้อเรียกร้องของบุคคลในองค์กรแล้วชักจูงให้บุคคลเหล่านั้น ร่วมมือร่วมใจกับแผนในการเปลี่ยนแปลงองค์กร[181] แพลนท์ (Plant)[182] ได้กำหนดบทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลง สิบ ประการ คือ (1) ความเป็นศูนย์กลาง (2) ความเป็นผู้มองการไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ข้างหน้าได้อย่างแม่นยำ และสามารถนำนวัตกรรมมาใช้ในการทำงานได้อย่างเหมาะสมและสร้างสรรค์ (3) การครองใจคน (4) การพัฒนาตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเรียนรู้การปฏิบัติงานในหลายๆ ด้านอยู่เสมอ (5) การเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ (6) การมีความคิดสร้างสรรค์ (7) ความเป็นผู้บูรณาการ (8) การทำงานในเชิงรุก (9) การติดต่อ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องให้ความร่วมมือในการทำงานกับผู้อื่นอย่างใกล้ชิด และในขณะเดียวกันบุคลากรในองค์กรก็สนองตอบความคิดและข้อเสนอแนะต่างๆ อยู่เสมอ และ (10) การกล้าเผชิญปัญหา ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องพอใจในการแก้ปัญหาการทำงานที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่ยอมหลีกหนีปัญหา และพยายามแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านั้นอยู่ตลอดเวลา

ตามทรรศนะของ แฮฟลอค (Havclock)[183] ได้ให้ข้อคิดว่า บทบาทของผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอยู่ สี่บทบาท คือ (1)บทบาทในการกระตุ้น หรือเป็นตัวเร่งให้สมาชิกได้เข้าใจปัญหาหรือแรงกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กร (2) บทบาทในการเสนอแนะแนวทางปัญหา เป็นผู้เสนอแนะชี้ช่องทางในการแก้ปัญหาหรือแนวทางที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา (3) บทบาทในการช่วยเหลือในกระบวนการ เป็นผู้ช่วยให้สมาชิกเห็นขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลง ตั้งแต่การยอมรับปัญหา ตั้งจุดมุ่งหมาย แสวงหาแหล่งข้อมูลที่ ถูกต้องทันสมัย เลือกวิธีการแก้ปัญหาและประเมินผลการเปลี่ยนแปลง และ (4) บทบาทในการประสารแหล่งทรัพยากร เป็นผู้ช่วยสนับสนุนหรือประสานการ

---

[181] ประชุม รอดประเสริฐ, นโยบายการวางแผน: หลักการและทฤษฎี (กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2535), 270.

[182] Roger Plant, Managing Change and making It Stick (London: William, Collin Sons, 1978), 46-50.

[183] Ronald C. Havelock, The Change Agent's Guide to Innovation in Education (Englewood Cliffts : Education Technology, 1973), 7-10.

ใช้ทรัพยากร เช่น งบประมาณ ความรู้ ทักษะในการวิเคราะห์ปัญหารวมทั้งทรัพยากรบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะทำให้เกิดความร่วมมือ และ อรุณ รักธรรม กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ไม่จำเป็นต้องเป็นบุคคลผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กรเลย อาจเป็นบุคคลภายในองค์กรก็เป็นได้ แต่ไม่ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กรจะเป็นบุคคลใด เขาจะต้องดำเนินบทบาทในองค์กรดังต่อไปนี้ (1)เป็นผู้รู้ในเรื่องทั่วๆ ไป และ/หรือรู้เฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (generalist/ specialist) (2) ผู้ผสมผสาน (integrator) เป็นการเชื่อมโยงเป้าหมายองค์กรทรัพยากรที่เหมาะสมจากภายในหรือภายนอกองค์กร เพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาที่กำลังเกิดขึ้น เป็นผู้ช่วยเชื่อมเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงของฝ่ายจัดการกับบุคคลที่จะได้รับผลจากการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้วางตัวเป็นกลาง (neutrality) ด้วยความเป็นกลางไม่เป็นผักเป็นฝ่ายใด ทำให้สามารถรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาในองค์กรและนำคำตอบมาแก้ปัญหาได้ และ (4) เป็นผู้ได้รับความเชื่อถือ (credibility) จะนำมาซึ่งอิทธิพลในองค์กรเพื่อเกิดผลดีในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

สรุป การจัดการกับเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีเหมาะสม สำหรับองค์การที่เป็นองค์การทางการศึกษา แนวคิดที่ได้สังเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารประกอบ8 ปัจจัย คือ 1) การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 6) กลวิธีการเปลี่ยนแปลง 7) การลดการต่อต้าน 8) ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพต่อไป

ประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ

การศึกษาเกี่ยวกับองค์การถือว่าเป็นฐานให้กับการที่จะศึกษาประสิทธิภาพขององค์การ เพราะการศึกษาองค์การเป็นศาสตร์ที่มีพัฒนาการมานาน การเกิดองค์การนั้นเป็นสภาวะที่เกิดจากสภาพการเปลี่ยนแปลงจากสังคมเกษตรกรรมเป็นสังคมอุตสาหกรรม จึงนำมาสู่ระบบการผลิตที่เปลี่ยนไปหรือเรียกว่า ยุคสมัยการปฏิวัติอุตสาหกรรม อันเริ่มประมาณ ทศวรรษที่ 19 โดยทฤษฎีองค์การสามารถแบ่งตามมโนทัศน์ของการศึกษา และการวิเคราะห์ได้ 2 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะมโนทัศน์เชิงระบบ (system perspective) มโนทัศน์แบบนี้แรกเริ่มพิจารณาแนวคิดในลักษณะของระบบปิด (closed system) กล่าวคือ มีมุมมององค์การเป็นอิสระ ซึ่งแต่ละองค์การต่างก้เป็นอิสระจากกันและกัน ถือว่าไม่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมแต่อย่างใด หลังจากทศวรรษที่ 60 ทฤษฎีองค์การได้หันไปให้ความสนใจในสิ่งที่เรียกว่า “ระบบเปิด” (open system) ซึ่งมีวิถีการมองและการวิเคราะห์

แตกต่างกันอย่างสุดขั้ว โดยได้ให้ความสนใจในลักษณะองค์การนอกเหนือจากส่วนที่อยู่ภายในองค์การ มุ่งให้ความสนใจสิ่งแวดล้อมภายนอกอย่างกว้างขวาง ในลักษณะที่มองว่าสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้น มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยงกับการดำเนินการ และการเปลี่ยนแปลงขององค์การ 2) ลักษณะมโนทัศน์ด้านเป้าหมายของโครงสร้าง (goalnperspective) มโนทัศน์เช่นนี้แบ่งแยกย่อยออกเป็น 2 แนวทาง แม้จะมีมุมมองที่มุ่งเน้นในเรื่องของเป้าหมายความต้องการของโครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นก็ตาม โดยแนวทางแรกเห็นว่าองค์การควรจะมีความเป็นระเบียบ มีกรอบ มีเหตุผล (rational) ในขณะที่อีกแนวทางหนึ่งเห็นว่าองค์การมีลักษณะที่เป็นโครงสร้างทางสังคม มีกลุ่มต่าง ๆ มารวมกัน ทำงานร่วมกัน ใช้ชีวิตร่วมกัน มีความขัดแย้งกัน มีการแสวงหาอำนาจและการควบคุม การมีอิทธิพลระหว่างกลุ่มในองค์การเกิดขึ้นอยู่เสมอ

นอกจากทฤษฎีองค์การสามารถแบ่งตามกระบวนทัศน์ จุดยืนของแนวคิดที่แต่ละยุคสมัยที่มีการให้เหตุผลและการตีความ การวางกรอบแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งทำให้เราสามารถที่จะแบ่งยุคสมัยของทฤษฎีองค์การออกเป็นยุคต่าง ๆ ได้ดังนี้ 1) ทฤษฎีองค์การในต้นศตวรรษที่เกิดขึ้นเมื่อประมาณต้นศตวรรษที่ 19 ทฤษฎีองค์การในสมัยนี้มององค์การเปรียบเสมือนเครื่องยนต์เป็นกลไก หรือเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ทฤษฎีองค์การนี้ให้ความสนใจอยู่ที่ความพยายามในการจัดการองค์การ ตำแหน่ง บทบาทหน้าที่ต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพมากที่สุด หัวใจของประสิทธิภาพตามแนวคิดนี้คือ การแบ่งงานกันทำ (division of labour) 2) ทฤษฎีองค์การในช่วงก่อนถึงกลางศตวรรษที่19 โดยทฤษฎีองค์การในสมัยนี้มององค์การในลักษณะปิด แต่ไม่เน้นเรื่องโครงสร้างการจัดการ แต่หันมาให้ความสนใจความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ และสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์การ ทฤษฎีองค์การเหล่านี้เห็นว่าแนวคิดในสมัยเริ่มแรกนั้นไม่ได้จะเป็นไปในทางปฏิบัติหรือในชีวิตการทำงานอย่างแท้จริง เพราะว่าเรื่องความพึงพอใจของบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างกัน มิติทางสังคม ดังนั้นทฤษฎีองค์การนี้จึงมุ่งเน้นเรื่องการติดต่อสื่อสาร การจัดลำดับขั้น และบรรทัดฐานองค์การของคนในองค์การ นักวิชาการที่มีแนวคิดในกลุ่มนี้เช่น Warren G. Bennis กับผลงานเขียน องค์การอัจฉริยะ (organizational genius) ในปี 1997 3) ทฤษฎีองค์การในช่วงกลางศตวรรษที่19 เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษที่ 60-70 ทฤษฎีองค์การในสมัยนี้มององค์การจากหลักการและเหตุผล มององค์การเป็นระบบหนึ่งของสังคมที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตที่เกิดขึ้น อันมีความเกี่ยวข้อง อิทธิพลกันไปมากับสิ่งแวดล้อม[184] ซึ่งหันมาให้ความสนใจปัจจัยต่าง ๆ เช่น ขนาดองค์การ เทคโนโลยี สภาพแวดล้อม ความสมดุลและความเหมาะสมของการปรับเปลี่ยนองค์การดังกล่าว ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

---

[184] James L. Gibson, jhon M. Ivancevich, and J.H.Donnelly, Organization: Behavior Structure Process (Texas : Business Publisher Inc., 1991), 30-32.

ทฤษฎีองค์การนี้เป็นการวิเคราะห์องค์การด้วยทฤษฎีระบบ โดยเห็นว่าองค์การจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งแนวคิดดังกล่าวยังมีชื่อเสียงมาถึงปัจจุบัน 4) ทฤษฎีองค์การในสมัยปัจจุบัน เริ่มเมื่อศตวรษที่ 80 ทฤษฎีองค์การในสมัยนี้มององค์การด้วยกรอบแนวคิดแบบระบบเปิด (open system) กล่าวคือ โครงสร้างองค์การเป็นผลมาจากการประทะสังสรรค์ การต่อรองด้านอำนาจ และการเมืองระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ

เบนสัน, ชาราฟ และชกรอเดอร์ (Benson, Saraph, and Schroeder)[185] ได้ทำการสังเคราะห์ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การโดยอาศัยกรอบแนวคิดแบบโครงสร้างหน้าที่นิยม (structuralism) และแนวคิดเชิงระบบ (system approach) และนำเสนอเป็นโมเดลสำหรับการอธิบายที่มีชื่อว่า A System-Structural View of Quality Management Model (SQM) อันเป็นทฤษฎีที่เป็นระบบประสิทธิภาพขององค์การในแนวคิดเชิงระบบ วางอยู่บนพื้นฐานของปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และผลลัพธ์ (output) ที่เชื่องโยงกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยในโมเดลดังกล่าวยังให้ความสนใจเกี่ยวกับบริบททางด้านสิ่งแวดล้อมขององค์การ ด้วยรูปแบบการจัดการควบคุมคุณภาพในเชิงระบบและโครงสร้าง โดยอธิบายเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) บริบทที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพขององค์การ (organizational quality context) โดยอาศัยการดำเนินการที่ผ่านมาขององค์การ ความคาดหวังของชุมชนที่มีต่อองค์การ นโยบายรัฐ และการสนับสนุนจากสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ 2) การพิจารณาเพื่อดำเนินการหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินการองค์การของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การจัดการตามความคาดหวัง (ideal management) และการจัดการที่เป็นจริง (actual management) และ 3) การเลี่ยยนแปลงรูปแบบการดำเนินการองค์การของผู้บริหาร โดยอาศัยผลการพิจารณา จากการจัดการตามความคาดหวังเปรียบเทียบกับการจัดการที่เป็นจริง ถ้าทั้งสองสิ่งมีความแตกต่างกันมาก ผู้บริหารก็จะดำเนินการปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้น ซึ่งผลของการดำเนินการที่ดีขึ้นจะเป็นข้อมูล (feedback) ต่อผู้บริหารและต่อองค์การ แต่ถ้าทั้งสองประการไม่แตกต่างกันมาก นั่นแสดงว่าการดำเนินการขององค์การที่เป็นอยู่นั้นมีประสิทธิผลที่ดีพอ ซึ่งจากโมเดลที่เกิดขึ้นจากการสังเคราะห์ข้อมูลองค์การต่าง ๆ ย้อนหลัง3 ปี พบว่า ความรู้และความสามารถของผู้บริหาร ความต้องการในคุณภาพของลูกค้าหรือผู้มารับบริการ และความพร้อมขององค์การ เป็นตัวอธิบายการจัดการตามความคาดหวังและการจัดการที่เป็นจริง ได้อย่างชัดเจน ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวสามารถยืนยันแนวความคิดของโมเดลดังกล่าวได้เป็นอย่างดี

---

[185] George P. Benso, Saraph V., and Schroeder G.Roger, "The Effects of Organizational Quality Context on Quality Management: An Impirical Investigation," Mnagement Science 37 , 39 (1991) : 1107-1123.

นอกจากนี้ยังมีแนวคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ เช่น ทฤษฎีการจัดสรรทรัพยากรขององค์การ (organizational portfolio theory) นำเสนอโดย โดเนลสัน (Donaldson)[186] ซึ่งเป็นการจัดสรรทรัพยากรขององค์การที่เขาเชื่อว่าเป็นแนวคิดที่มีผลต่อพลังขับเคลื่อนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ เป็นแนวคิดใหม่ซึ่งมององค์การเหมือนแฟ้มสะสมงานการดำเนินการขององค์การ การจัดสรรทรัพยากรขององค์การ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การที่กระทบต่อการดำเนินการขององค์การ ผลการดำเนินการสามารถเป็นข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงองค์การ ทฤษฎีนี้ใช้อธิบายผลต่างของผลลัพธ์ว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร ทฤษฎีนี้มองที่ความเหมาะสมขององค์การ การดำเนินการใด ๆ ขององค์การเสมือนกับเป็นการเปลี่ยนแปลงองค์การด้วย อย่างไรก็ตามทฤษฎีดังกล่าวนี้ มีพื้นฐานการพัฒนาแนวคิดมาจากแนวคิดเชิงระบบแต่ก็ไม่ยึดติดรูปแบบตายตัว ให้น้ำหนักความสำคัญกับการปรับเปลี่ยนองค์การมากกว่าทฤษฎีเชิงระบบ

นอกจากนี้ เวนสไตน์และเวนสไตน์ (Weinstein and Weinstein)[187]ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีองค์การในมทัศน์หลังสมัยใหม่ (is postmodern organization theory sceptical) ซึ่งตีพิมพ์ลงในวารสาร Journal of Management History เขากล่าวว่า ทฤษฎีองค์การในมโนทัศน์แบบหลังสมัยใหม่ เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองแนวคิดแบบหลังสมัยใหม่ การค้นหาคำตอบบางประการที่ทฤษฎีองค์การแบบเดิม ไม่สามารถให้คำตอบที่ชัดเจนได้ ทฤษฎีองค์การดังกล่าวได้พูดถึงวาทกรรมในแนวคิดแบบหลังสมัยใหม่ว่า หมายถึงระบบ หรือ กระบวนการในการสร้าง/ผลิต (constitute) เอกลักษณ์ (identity) และความหมาย (significance) ให้กับสรรพสิ่งต่าง ๆ ในสังคมที่ห่อหุ้มตัวเราไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความจริง อำนาจ หรือตัวตนของเราเอง[188] วาทกรรมยังทำหน้าที่ตรึงสิ่งสร้างขึ้นมาให้ดำรงอยู่และเป็นที่ยอมรับของสังคมในวงกว้าง ขณะเดียวกันวาทกรรมยังทำหน้าที่เก็บกด/ปิดกั้น มิให้เอกลักษณ์และความหมายบางอย่างเกิดขึ้น (subjugate) หรือไม่ก็ทำให้เอกลักษณ์และความหมายบางสิ่งที่ดำรงอยู่แล้วในสังคม เลือนหายไปพร้อมกันด้วย (displace) ดังนั้น การมององค์การในเชิงลักษณะวาทกรรมองค์การ นั่นหมายถึง องค์การเกิดขึ้นจากกระบวนการสร้างเอกลักษณ์และความหมายบางอย่างให้เกิดขึ้นและดำรงอยู่ องค์การต่าง ๆ ที่ดำเนินการอยู่ล้วนมีเป้าหมายเพื่อ

---

[186] Lex Donaldson, "Organizatiional Portfolio Theory: Performance-Driven Organizational Change," Contemporary Economic policy 18, 4 (October 2000) : 368-396.

[187] Deena Weinstein and Micheal A.Weinstein, "Is Postmodern Organization Theory Sceptical," Journal of Management History 4, 4 (1998) : 1-7.

[188] ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร, อำนาจ ความรู้ ความจริง เอกลักษณ์ และความเป็นอื่น วาทกรรมการพัฒนา (กรุงเทพ : สำนักพิมพ์วิภาษา, 2542), 3-4.

ตอกย้ำสถานะภาพ เอกลักษณ์ และความหมายของบางอย่างให้ฝังลึกในสังคมมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม แนวคิดดังกล่าว ยังขาดมิติของการประเมินองค์การที่ชัดเจน เนื้อหาทางทฤษฎียังอยู่ในระหว่างการนิยามและการตีความ ดังนั้นในการจึงไม่สามรถอ้างอิงในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำกรอบแนวคิดการบริหารองค์การที่มีประสิทธิภาพตามแนวคิดสมัยใหม่ (modernism) เป็นแนวคิดหลักในการวิจัย

ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การ มีความเป็นมาและผ่านการพัฒนาในยุคอุตสาหกรรม ถือว่ายังมีวัฒนาการที่ไม่ยาวนานมากนัก แต่อย่างไรก็ดีทฤษฎีองค์การก็มีความหลากหลาย แม้กระทั่งทฤษฎีองค์การสมัยใหม่ ยังถูกแบ่งเป็น 3 ช่วงสมัยด้วยกันคือ กลุ่มทฤษฎีดั้งเดิม (classical theory) ที่ถือว่าเป็นแม่แบบของการพัฒนาแนวคิด ทางการบริหารองค์การ อีกทั้งกลุ่มทฤษฎีองค์การที่พัฒนามาจากแผนแบบทางทฤษฎีดั้งเดิมแต่ว่ามีแนวคิดใหม่กว่า (neo- classical theory) และกลุ่มทฤษฎีองค์การร่วมสมัย (contemporary theory) เป็นกลุ่มที่พัฒนาแนวคิดมาอย่างต่อเนื่องเข้ากับยุคสมัยของการศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ การศึกษาประสิทธิภาพองค์การ ถือว่าเป็นแนวคิดที่ประมวลการดำเนินการและการเน้นผลผลิตขององค์การ อันถือว่าเป็นแนวทางที่ทุกองค์การให้ความสนใจที่ปรับจากการเป็นองค์การธุรกิจมาสู่การพัฒนาระบบการบริหารประเทศและส่งผลให้องค์การที่เป็นหน่วยราชการให้ความสนใจในปัจจุบัน

2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์การ

ประสิทธิภาพขององค์การ (organization efficiency) สามารถพิจาณาจากแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ มักจะเปรียบเทียบถึงผลการปฏิบัติงาน (performance) ขององค์การ ซึ่งถือได้ว่าเป็นเรื่องเดียวกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (efficiency) ขององค์การ นั่นคือ เมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ถือว่าองค์การนั้นมีประสิทธิภาพ และถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ดี ก็ถือว่า องค์การนั้นมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่ำ ซึ่งความหมายโดยตรงของประสิทธิภาพนั้น ได้มีผู้ให้ความหมายต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ปีเตอร์สัน และโพลแมน (Elmore Peterson & E.Grosvenor Plowman)[189]ให้ความหมายประสิทธิภาพขององค์การ ในความหมายแคบเฉพาะด้านธุรกิจ หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิต และในความหมายที่กว้าง หมายรวมถึง คุณภาพของการมีประสิทธิผล และความสามารถในการผลิตการดำเนินการทางด้านธุรกิจที่จะถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นก็เพื่อสามารถผลิตสินค้า หรือบริการในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการในที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เพื่อคำนึงถึงสถาณการณ์และข้อผูกพันด้านการเงินที่มีอยู่ ดังนั้น แนวความคิดของคำว่า ประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้ จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่าง คือ ต้นทุน ปริมาณ เวลา และวิธีการในการผลิต

---

[189] E. Peterson and Plowman E.G., Business Organization and Management (Home wood Illinis: Richard D. Irwin, 1953), 443.

มิลเลท (Millet. J.D.)[190] ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์การไว้ คือ ถ้าจะพิจารณาว่างานที่แต่ละองค์การปกิบัติเป็นดัชนี การมีประสิทธิภาพองค์การ ให้ดูจากปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับ เพราะฉะนั้นตามทัศนะนี้ ประสิทธิภาพจึงเท่ากับการผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารระบบราชการและองคการของรัฐ ก็บวกกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (satisfaction) เข้าไปด้วย โดยเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

E = (O-I) + S

E = Efficiency คือ ประสิทธิภาพขององค์การ

O = Output คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา

I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป

S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

ไรอัลและสมิท (Ryan & Smith)[191]ได้กล่าวถึงประสิทธิภาพขององค์การที่หมายความถึงประสิทธิภาพของบุคคล (human efficiency) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของประสิทธิภาพขององค์การ ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ในแง่บวกกับสิ่งที่ทุ่มเทและลุงทุนให้กับงาน ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานนั้นมองจากแง่มุมของการทำงานของแต่ละบุคคลโดยพิจารณาเปรียบเทียบสิ่งที่ให้กับงาน เช่น ความพยายาม กำลังงานกับผลลัพธ์ที่ได้จากงานนั้น

ระพี แก้วเจริญ และ ฑิตยา สุวรรณชัฎ ได้ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพในครั้งที่ทำวิจัยเรื่อง การแบ่งเวลาปฏิบัติราชการของข้าราชการพลเรือนไทยระดับนักบริหารอาวุโสไว้ว่าหมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ[192]

นอกจากนักวิชาการดังกล่าวแล้ว นักวิชาการบางท่านได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพองค์กรไว้คล้ายคลึงกับการบริหารงานด้านธุรกิจ แต่เป็นการบริหารในระบบราชการและบวกกับความพึงพอใจไว้ด้วย กล่าวคือ ประสิทธิภาพในแนวความคิดหรือความมุ่งมาดปราถนาในการบริหารงานในระบอบประชิปไตย ในอันที่จะทำให้การบริหารงานราชการได้ผลสูงสุด คุ้มกับการที่ได้ใช้จ่ายเงินภาษีอากรในการบริหารงานของประเทศ และจะต้องก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่

---

[190] Millet. J.D., Management in the Public Service (New York : McGraw Book Company, 1954), 4.

[191]T.A. Ryan and D.C. Smith, Principle of Industrial Psychology (New York: The McMald Press Company, 1954), 276.

[192] ระพี แก้วเจริญ และ ฑิตยา สุวรรณชัฎ, การแบ่งเวลาการปฏิบัติงานราชการของข้าราชการพลเรือนระดับนักบริหารอาวุโส (พระนคร: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2520), 5.

ประชาชน[193]หรือหมายถึง ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ซึ่งไม่ได้กล่าวถึงปัจจัยนำเข้าหรือความพึงพอใจ

จากแนวความคิดในเรื่องของประสิทธิภาพขององค์กร โดยพิจารณางานของนักวิชาการและนักทฤษฎีต่างๆ อาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพองค์กรในเชิงเศรษฐศาสตร์นั้น หมายถึง การผลิตสินค้าหรือบริการให้ได้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงการใช้ต้นทุนหรือปัจจัยนำเข้าให้น้อยที่สุดและประหยัดเวลาที่สุด ในขณะที่ประสิทธิภาพขององค์กรในการปฏิบัติงานในเชิงสังคมศาสตร์หรือประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้น ปัจจัยนำเข้าจะพิจารณาถึงความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับผลที่ได้คือความพึงพอใจของผู้รับบริการ หรือการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ฉะนั้นประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาวะผู้นำ สมรรถนะของบุคลากร แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และการมีส่วนร่วมของชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ในฐานะที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ซึ่งองค์กรประกอบเหล่านี้ เป็นดัชนีที่แสดงถึงประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สำหรับแนวคิดเรื่อง ปัจจัยที่แสดงถึงประสิทธิภาพขององค์กร หรือปัจจัยสำคัญที่บงชี้ประสิทธิภาพขององค์กร มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ทำการศึกษา และสรุปเป็นปัจจัยสำคัญๆ ที่น่าสนใจดังนี้ นักวิชาการบางท่าน ได้เสนอตัวแบบจำลองเกี่ยวกับประสิทธิภาพขององค์กร (model of organization efficicncy) โดยเขากล่าวว่าประสิทธิภาพขององค์กรนอกจากจะพิจารณาถึงทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ที่เป็นปัจจัยนำเข้า และผลผลิตขององค์กร คือ การบรรลุเป้าหมายแล้ว องค์กรในฐานะเป็นองค์กรระบบเปิด (open system) ยังมีปัจจัยประกอบอีก คือ สภาพแวดล้อม การกำหนดระเบียบปฏิบัติที่ชัดเจน และผลการปฏิบัติงานเป็นรูปธรรม [194] ในขณะเดียวกัน ได้มีการศึกษาองค์กรในระบบเปิด เช่นกัน ก็ได้ทำการศึกษาในเรื่องของปัจจัยที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เขากล่าวว่าประสิทธิภาพ คือ ส่วนประกอบที่สำคัญของประสิทธิผลประสิทธิภาพขององค์กรนั้นถ้าจะวัดจากปัจจัยนำเข้า เปรียบเทียบกับผลผลิตที่ได้นั้น จะทำให้การวัดประสิทธิภาพคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ประสิทธิภาพขององค์กร หมายถึง การบรรลุเป้าหมาย (goal attainmcnt) ขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น ปัจจัยต่างๆ คือ การฝึกอบรม ประสบการณ์

---

[193] ชุบ กาญจนประกร, “นักบริหารและประสานงาน,” เอกสารวิชาการ, กันยายน 2502. (อัดสำเนา)

[194] Becker and D. Nuhauser, The Efficient Organization (New York: The McMald Press Company, 1975), 94.

ความผูกพัน ความรู้สึก ยังมีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กรด้วย [195] ทั้งยังพบว่าองค์กรที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องได้รับการตอบสนองความต้องการทั้งภายนอกและภายใน (external and internal need) ซึ่งหากได้รับการตอบสนองแล้วย่อมหมายถึง การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งความต้องการภายนอก ได้แก่ รายได้หรือค่าตอบแทนความมั่นคงปลอดภัยในการปฏิบัติงาน สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตำแหน่งหน้าที่ และความต้องการภายใน ได้แก่ ความต้องการเข้าหมู่คณะ ความต้องการแสดงความรู้สึกเกี่ยวกับการจงรักภักดี ความเป็นเพื่อน ความรักใคร่ และความต้องการในศักดิ์ศรีของตัวเอง[196]

นักวิชาการที่ได้ทำการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่สำคัญ ซึ่งได้กล่าวเพิ่มเติมถึงหลักการทำงานที่มีประสิทธิภาพ คือ แนวคิดของ แฮร์ริง เอ็มเมอร์สัน (Harring Emerson) ที่เสนอแนวคิดเกี่ยวกับหลักการทำงานให้มีประสิทธิภาพในหนังสือ “The Twelve Principles of Efficiency” ประกอบด้วยหลัก 12 ประการมีดังนี้ คือ[197]

1. ทำความเข้าใจ และกำหนดแนวคิดการทำงานให้กระจ่าง
2. ใช้หลักสามัญสำนึกในการพิจารณาความน่าจะเป็นไปได้ของงาน
3. คำปรึกษาแนะนำต้องสมบูรณ์และถูกต้อง
4. รักษาระเบียบวินัยการทำงาน
5. ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม
6. การทำงานต้องเชื่อถือได้ มีความฉับพลัน มีสมรรถภาพ และมีการลงทะเบียนไว้
7. งานควรมีลักษณะแจ้งให้ทราบถึงการดำเนินงานอย่างทั่วถึง
8. งานสำเร็จทันเวลา
9. ผลงานได้มาตรฐาน
10. การดำเนินงานสามารถยึดเป็นมาตราฐานได้
11. กำหนดมาตรฐานที่สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการฝึกสอนงานได้
12. ให้บำเหน็จรางวัลแก่งานที่ดี

---

[195] D. Katez and L. Kahn, The Social Psychology of Organization, 2nd ed. (New York: John Wiley & Sons, 1978), 226.

[196] A. Zateanick and Other, Motion Productivity and Satisfactio of Works (Massachusetts : Division of Research Harward University, 1958), 40.

[197] สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (กรุงเทพ: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521), 30.

แนวความคิดของโทมัส ปีเตอร์ (Thomas J. Peters) ซึ่งเสนอปัจจัย 7 ประการ (7-S) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กร คือ 1) กลยุทธ (strategy) 2) โครงสร้าง (structures) 3) ระบบ (systems) 4) แบบ (styles) 5) บุคลากร (staff) 6) ความสามารถ (skill) 7) ค่านิยม (shared values)

จากแนวทางของนักวิชาการต่างๆ ที่ได้นำเสนอ สามารถสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพขององค์กร จะพบได้ว่ามีปัจจัยบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กรในหลายๆ ปัจจัย แต่ปัจจัยที่กล่าวถึงมาก ได้แก่ ปัจจัยที่ว่าด้วยทรัพยากร ซึ่งประกอบไปด้วย คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การฝึกอบรม ประสบการณ์ บรรยากาศขององค์กร และที่นิยมกล่าวถึง ประสิทธิภาพขององค์กร คือ ภาวะผู้นำ ซึ่งในการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญ และนำมาใช้เป็นประเด็นประกอบการพิจารณาด้วย นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้ให้ความสำคัญต่อปัจจัยแวดล้อมในองค์กร ผู้บริหาร ซึ่งได้แก่ ประชาชน โดยในการวิจัยนี้ผู้วิจัยได้คำนึงถึงประเด็นนี้ โดยให้เป็นตัวแปรสำคัญอีกตัวแปรหนึ่ง คือ ตัวแปรที่ว่าด้วยการมีส่วนร่วมของประชาชน

3. ความเป็นมา หลักการแนวคิด และระบบการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารและการจัดการศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจลงสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เริ่มต้นในต่างประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกาและอังกฤษก่อนที่จะเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับไปปฏิบัติแพร่หลาย ผู้วิจัยเชื่อว่าการศึกษาประวัติความเป็นมาของเขตพื้นที่การศึกษาให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ และการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศดังกล่าว จะทำให้ได้เนื้อหาสาระที่ใช้เป็นแนวทางในการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษาของไทยได้ ในบทนี้ผู้วิจัยจึงนำเสนอสาระเกี่ยวกับประวัติความเป็นมา บทบาทหน้าที่ของเขตพื้นที่การศึกษาและของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษา โดยเสนอสาระเกี่ยวกับเขตพื้นที่การศึกษาของสหรัฐอเมริกาเป็นหลักและเสริมด้วยเนื้อหาสาระเกี่ยวกับเขตพื้นที่การศึกษาของอังกฤษและของประเทศอื่น ๆ เฉพาะส่วนที่มีความแตกต่างกัน

3.1 ประวัติความเป็นมาของเขตพื้นที่การศึกษาในต่างประเทศ

สหรัฐอเมริกา เป็นประเทศที่มีระบบการปกครองแบบระบบ สหพันธรัฐ มีรัฐบาลกลาง (Federal government) ทำหน้าที่กำหนดนโยบายระดับชาติและกำกับดูแลการปฏิบัติงานในภาพรวม แต่ละมลรัฐมีอิสระในการกำหนดนโยบายและดำเนินการในระดับมลรัฐ ดังนั้นระบบการบริหารและการจัดการการศึกษาของสหรัฐอเมริกาละมลรัฐจึงมีโครงสร้างระบบเป็นเอกภาพ แต่มีลักษณะการดำเนินงานแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาในภาพรวมสหรัฐอเมริกามีกระทรวงศึกษาธิการ (Department of Education) ทำหน้าที่กำหนดนโยบายระดับชาติและประสานงานระหว่างมลรัฐ แต่ละมลรัฐมีสภาการศึกษาแห่งมลรัฐ (State Board of Education) รับผิดชอบบริหารจัดการการศึกษา โดยกระจาย

อำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษา (School District) ซึ่งมีผู้อำนวยการเขตหรือศึกษาธิการเขต (Superintendent) และคณะกรรมการสถานศึกษาเขต หรือ คณะกรรมการการศึกษาเขต (School Board or Board of Education) ทำหน้าที่รับผิดชอบการบริหารและการจัดการด้านการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา แต่เมื่อพิจารณาลักษณะการดำเนินงานในแต่ละมลรัฐ จะพบว่าลักษณะการกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละมลรัฐ มีลักษณะแตกต่างกัน บางมลรัฐมียังรวมอำนาจการบริหารไว้ที่ระดับมลรัฐ บางมลรัฐมีการกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษา และบางมลรัฐมีการกระจายอำนาจจากระดับเขตพื้นที่การศึกษาให้สถานศึกษา[198]

อังกฤษ มีระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุขภายใต้รัฐธรรมนูญ โดยที่ประเทศอังกฤษมีขนาดเล็กระบบการบริหารและการจัดการการศึกษาประกอบด้วยกระทรวงศึกษาธิการและการจ้างงาน (Department for Education and Employment = DfEE) ซึ่งรับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับประเทศมีการกระจายอำนาจการบริหารลงสู่ระดับท้องถิ่น ให้แก่องค์กรบริหารการศึกษาท้องถิ่น (Local Education Authorities = LEA) ทั้งในด้านการบริหารทั่วไป การบริหารวิชาการ และการบริหารงบประมาณ โดยที่ทุกองค์กรการมีแนวทาง และกระบวนการดำเนินงานคล้ายคลึงกัน และมีลักษณะใกล้เคียงกับเขตพื้นที่การศึกษาของสหรัฐอเมริกา[199]

ฝรั่งเศส เป็นประเทศที่มีการกระจายอำนาจการศึกษาไปสู่ท้องถิ่นตั้งแต่ช่วงปี ค.ศ. 1982 – 1983) เมื่อมีการประกาศใช้กฎหมายกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้แก่เขตการศึกษา (Academie) โดยมีผู้บริหารเขตการศึกษาเรียกว่า Recteur ในแต่ละเขตการศึกษาแบ่งเป็นจังหวัด (Department) ซึ่งประกอบด้วยเขตชุมชน (Commune) ทำหน้าที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาในระดับท้องถิ่น[200]

สิงคโปร์ กระทรวงศึกษาสิงคโปร์ได้มีการจัดตั้งสภาโรงเรียน (School Council) เป็นหน่วยงานประสานระหว่างกระทรวงศึกษาธิการและโรงเรียน มีภารกิจกลักในการดำเนินการรับ

---

[198] F.C. Lunenburg and A.C. Ornstein, Educational Administration: Concepts and Practic (Belmont California: Wadsworth Publishing Company, 1996), 36.

[199] Long M., Schools and LEAs: what impact do they have? [Online], accessed 20 may 2009. Available from http://www.psyched.org/Topics/Schools_andLeas.htm

[200] ประเวศ วะสี, รายงานการปฏิรูปการศึกษาในประเทศฝรั่งเศส (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542), 13.

นโยบายระดับกระทรวงนำไปปฏิบัติ ในระดับโรงเรียน และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานจากระดับโรงเรียนรายงานต่อกระทรวง[201]

ญี่ปุ่น เมื่อมีการประกาศใช้กฎหมาย The Local Autonomy Law ปี ค.ศ. 1947 การกระจายอำนาจการปกครองครั้งนี้ได้รับอิทธิพลจากระบบบริหารราชการส่วนท้องถิ่นของอเมริกา องค์กรปกครองท้องถิ่นแบ่งเป็นเทศบาลนคร (city หรือ 'shi') เทศบาลเมือง (Town หรือ 'cho') เทศบาลตำบล (Villages หรือ 'son') จังหวัด (Prefectures หรือ 'ken') และเขตการปกครอง (Ward หรือ 'ku') ลักษณะการปกครองมีการควบคุมจากส่วนกลางโดยอาศัยกระบวนการตรวจสอบ (Inspection) โดยคณะกรรมการตรวจสอบภายใน (Board of Audit = BOA) และมีการสนับสนุนทางการเงินจากส่วนกลาง ระบบการบริหารการศึกษา วิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรม (Ministry of Education, Science and Culture) ซึ่งกระจายอำนาจการบริหารด้านการศึกษา ให้แก่คณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นทั้งด้านการบริหารทั่วไป และการเงินงบประมาณ[202]

เกาหลีใต้ มีการประกาศใช้กฎหมายความเป็นอิสระของการศึกษาท้องถิ่นเมื่อปี ค.ศ. 1991 กระจายอำนาจการบริหารการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการ ให้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมหานคร ระดับบริหารจังหวัด และระดับเมือง รับผิดชอบดูแล ให้ข้อเสนอแนะ และนิเทศการบริหารโรงเรียนในสังกัด[203]

จะเห็นได้ว่าลักษณะของการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาจากส่วนกลางให้แก่เขตพื้นที่การศึกษาในระดับท้องถิ่น มีรูปแบบคล้ายคลึงกันแต่มีการเรียกชื่อองค์กรแตกต่างกัน และมีจำนวนระดับขององค์กรท้องถิ่นแตกต่างกัน ในหัวข้อต่อไปนี้เป็นการนำเสนอประวัติความเป็นมาของการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษาในสหรัฐอเมริกา เพื่อให้เห็นแนวโน้มของการกระจายอำนาจชัดเจนขึ้น

---

[201] L. Sharpe and S. Gopinathan, "Effective islands, effective schools : repairing and restructuring in the Singapore school system," in Education in Singapore: A Book of Readings Singapore, J. Tan, S. Gopinathan, and H.W. Kam, eds. (Prentice Hall : Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd., 1997), 369 – 383.

[202] ฉันทนา จันทร์บรรจง, การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศญี่ปุ่น (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2543),45.

[203] ผกาทิพย์ ศิริรัตนชัย, ศิริธร ทัตติ และ เอ็นดู ศิริเจียมรัตน์, ความเคลื่อนไหวการปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542), 31.

3.1.1 จุดเริ่มต้นของเขตพื้นที่การศึกษา (School District)

Lunenburg and Ornstein[204] อธิบายว่าเขตพื้นที่การศึกษาของสหรัฐอเมริกาเป็นองค์การบริหารการศึกษาระดับล่างในโครงสร้างระบบการบริหารการศึกษา มีการจัดตั้งองค์กรการทำหน้าที่เหมือนเขตพื้นที่การศึกษาเป็นครั้งแรกเมื่อ 9 มิถุนายน 1837 ในรูปสภาการศึกษารวม (Common Council) ที่ buffalo มลรัฐ New York และ มีการแต่งตั้งศึกษาธิการเขต (Superintendent) คนแรกเมื่อ 31 กรกฎาคม 1837 ที่ Louisville มลรัฐ Kentucky มลรัฐ New England เป็นมลรัฐแรกที่ประกาศเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นทางการในช่วงปลายศตวรรษที่ 18 เขตการศึกษาที่ตั้งขึ้นในนั้นมีหน้าที่กำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นในพื้นที่เขตเมือง ซึ่งมีการพัฒนาอย่างรวดเร็วในขณะนั้น ช่วงปี 1860 สหรัฐอเมริกามีสำนักงานศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษารวม 27 เขต ทุกเขตล้วนแต่ตั้งอยู่ในเขตเมืองทั้งสิ้น[205]

การจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษาในพื้นที่ชนบทเริ่มต้นในศตวรรษที่ 20 ในระยะนั้นโรงเรียนในชนบทส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนที่มีห้องเรียนเดียวเปิดสอนตั้งแต่เกรด 1 – 8 เขตพื้นที่การศึกษาในชนบทเป็นเขตที่มีโรงเรียนเพียงโรงเรียนเดียวเป็นส่วนใหญ่ สภาการศึกษาของมลรัฐพยายามขยายนิเทศการศึกษาลงสู่โรงเรียนในชนบทโดยการรวมโรงเรียนขนาดเล็กเป็นเขตการปกครอง (Country) ในปี ค.ศ. 1915 มลรัฐ Utah เป็นมลรัฐแรกที่ประกาศใช้แผนการรวมเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตปกครองภายใต้ความรับผิดชอบของศึกษาธิการเขตการปกครองเดียว นับจากนั้นมีการประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาและแต่งตั้งคณะกรรมการการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษาอย่างต่อเนื่อง ส่วนใหญ่เขตพื้นที่การศึกษาในชนบทเป็นเขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็ก ในปี ค.ศ. 1930 สหรัฐอเมริกามีเขตพื้นที่การศึกษา 130,000 เขต ในจำนวนนี้ครึ่งหนึ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 130 คน และเขตพื้นที่การศึกษาที่มีขนาดใหญ่ที่สุดมีจำนวนนักเรียน 10,000 คน

ช่วงต้นศตวรรษที่ 19 เป็นช่วงที่มีความพยายามที่จะรวมเขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็กเข้าด้วยกัน เพื่อให้เขตพื้นที่การศึกษามีโรงเรียนที่สามารถให้บริการศึกษาครบชั้นตั้งแต่

---

[204] F.C. Lunenburg and A.C. Ornstein, Educational Administration: Concepts and Practic (Belmont California: Wadsworth Publishing Company, 1996), 40.

[205] C. Candoli, K. Cullen, and D. Stufflebeam, Superintendent Performance Evaluation: Current Practice and Directions for Improvement (Kalanazoo Michigan: Western Michigan University Center for Research on Educational Accountability and Teacher Evaluation, 1994), 216-219.

เกรด 1 – 12 และเพื่อให้การจัดการศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิผล – ต้นทุน (cost – effect –tiveness) สูง การรวมเขตพื้นที่การศึกษาในระยะแรก เป็นการรวมโรงเรียนขนาดเล็กเข้าเป็นระบบโรงเรียนมีหลายวิทยาเขต (multicampus school system) ต่อมาเป็นการยุบรวมเขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็กและยุบโรงเรียนขนาดเล็ก นักการศึกษาเชื่อว่าการยุบรวมเขตพื้นที่การศึกษานั้น แม้ว่าจะมีบุคลากรหลายกลุ่มได้รับผลกระทบ แต่ในภาพรวมได้ผลดีตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ กล่าวคือ มีการปิดโรงเรียนขนาดเล็กที่มีห้องเรียนเดียว และมีการยุบรวมเขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็กที่ไม่มีประสิทธิภาพจำนวนมาก ผลจากการดำเนินงานดังกล่าวทำให้จำนวนเขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็กลดน้อยลง และจำนวนเขตพื้นที่การศึกษาทั้งประเทศลดน้อยลง จากจำนวนเขตพื้นที่การศึกษาทั้งประเทศรวม 130,000 เขต ในปี ค.ศ. 1930 ลดลงเหลือ 40,520 เขต ในปี ค.ศ. 1960 และลดลงเหลือ 15,025 เขต ในปี ค.ศ. 1994 ในจำนวนนี้มีเขตพื้นที่การศึกษาเพียงร้อยละ 23 (คิดเป็นจำนวน 3,465 เขต) เท่านั้นที่เป็นเขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 300 คน และมีเขตพื้นที่การศึกษาร้อยละ 1.3 คิดเป็น (คิดเป็นจำนวน 202 เขต) ที่เป็นเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนสูงสุด คือเขตพื้นที่การศึกษาใน New York มีนักเรียน 985,000 คน รองลงไปคือเขตพื้นที่การศึกษาใน Los Angeles มีจำนวนนักเรียน 640,000 คน ใน Chicago มีจำนวนนักเรียน 410,000 คน และใน Dade County, Florida มีจำนวนนักเรียน 305,000 คน

Oliva and Pawlas[206] เสนอว่าการรวมเขตพื้นที่การศึกษาเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษาเริ่มมีลักษณะแบบรวมศูนย์ (centralization) ช่วงคริสต์ทศวรรษ 1970s และ 1980s เป็นช่วงที่บางมลรัฐและบางเขตพื้นที่การศึกษาออกกฎระเบียบบังคับให้โรงเรียนต้องจัดการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นต่ำที่กำหนดไว้แต่ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 1990s ลักษณะที่แตกต่างกันหลากหลายทางวัฒนธรรม เชื้อชาติ และความต้องการของท้องถิ่นที่ต่างกันทำให้เกิดการเรียกร้องให้มีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษา (decentralization)

Lunenburg and Ornstein[207] สรุปว่าช่วงปลายศตวรรษที่ 19 แนวความคิดเรื่องการยุบเขตพื้นที่การศึกษาให้มีขนาดใหญ่เริ่มเปลี่ยนแปลงพร้อม ๆ กับการเรียกร้องให้มีการกระจายอำนาจการศึกษา จากผลงานวิจัยหลายเรื่องที่ศึกษาขนาดที่เหมาะสมของเขตพื้นที่การศึกษา นักการศึกษาพบว่า เขตพื้นที่การศึกษาที่มีขนาดจำนวนนักเรียน 5,000 คน เป็นเขตพื้นที่การศึกษาที่มีประสิทธิภาพสูงในด้านการลงทุน เพราะจะมีตำแหน่งลำดับที่ 14 – 30 จากตำแหน่งสูงสุด ตามเกณฑ์

---

[206] P.F. Oliva and G.E. Pawlas, Supervision for Today's Schools, 6th ed. (New York: John Wiley & Sons Inc., 2001), 67-93.

[207] F.C. Lunenburg and A.C. Ornstein, Educational Administration: Concepts and Practic (Belmont California: Wadsworth Publishing Company, 1996), 173.

ค่าใช้จ่ายต่อหัว แต่มีตำแหน่งลำดับ 10 จากตำแหน่งสูงสุดตามเกณฑ์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เมื่อคิดลำดับตำแหน่งเปอร์เซ็นต์ไตล์ นอกจากนี้ยังมีงานวิจัยนับร้อยเรื่องยืนยันความสัมพันธ์ทางลบระหว่างความสำเร็จในการดำเนินงานกับขนาดของเขตพื้นที่การศึกษา จากข้อค้นพบของงานวิจัยดังกล่าว ประกอบกับความต้องการของชุมชนที่มีลักษณะหลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่ทำให้ช่วงปลายศตวรรษที่ 19 เป็นช่วงเวลาที่เขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่เริ่มพิจารณาเรื่องการกระจายอำนาจ (decentralization) อย่างจริงจัง จากการวิจัยในปี ค.ศ. 1980 โดยศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่ที่มีจำนวนนักเรียนมากเกินกว่า 50,000 คน พบว่าเขตพื้นที่การศึกษากว่าร้อยละ 67 จากเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่รวม 69 เขต รายงานว่ามีการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาลงสู่ระดับพื้นที่ (area) 28 เขต ลงสู่ระดับเขตย่อย (sub – districts) และเขตชุมชน (community district) 7 เขต และลงสู่ระดับภูมิภาค (regions) 6 เขต ทั้งนี้เขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่มาก มีระดับการกระจายอำนาจสูงมากกว่าเขตพื้นที่การศึกษาขนาดรองลงไป สัดส่วนของผู้บริหารที่บริหารจัดการแบบรวมศูนย์ต่อผู้บริหารที่จัดการแบบกระจายอำนาจในเขตพื้นที่การศึกษา มีค่าเท่ากับ 21.50 ใน Cleveland ซึ่งยังมีการบริหารแบบรวมศูนย์ และมีค่าเท่ากับ3.37 ใน Los Angeles และ 0.56 ใน New York ซึ่งมีการบริหารแบบกระจายอำนาจ

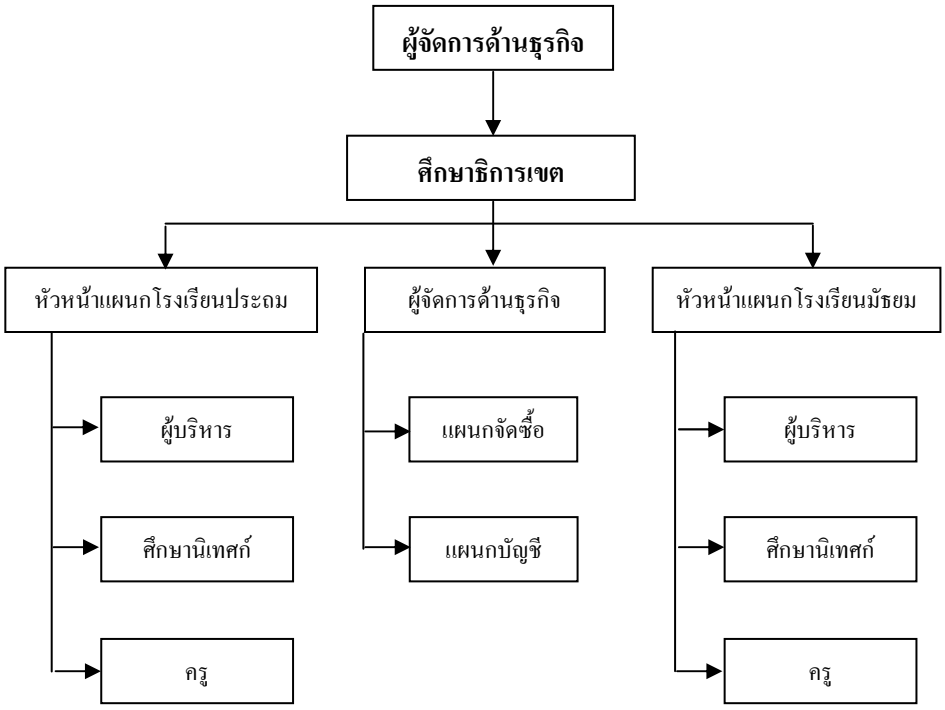
กล่าวโดยสรุป ในสหรัฐอเมริกา ประวัติการจัดตั้งพื้นที่เขตการศึกษาแสดงให้เห็นว่ามีการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา และแต่งตั้งศึกษาธิการเขตตั้งแต่ปี ค.ศ. 1837 ในระยะแรกเขตพื้นที่การศึกษาเกิดจากการรวมระบบโรงเรียนเพื่อความคล่องตัวในการบริหารการจัดการส่วนใหญ่เป็นเขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็ก เขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่มีแต่ในเขตเมือง ในช่วงปี ค.ศ. 1930 สหรัฐอเมริกามีเขตพื้นที่การศึกษาสูงถึง 130,000 เขต โดยที่เขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 300 คน และเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียน 10,000 คน ช่วงต้นศตวรรษที่ 19 มีความพยายามยุบรวมเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารและต้นทุนการดำเนินงาน ช่วงปลายศตวรรษที่ 19 มีแนวโน้มการปฏิรูปการบริหารและการจัดการให้เป็นแบบกระจายอำนาจมากขึ้น ปัจจุบันนี้สหรัฐอเมริกาจึงมีพื้นที่การศึกษาประมาณ 15,000 เขต โดยที่เขตการศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 300 คนและเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่มีจำนวนนักเรียนเกินกว่า 25,000 คน โดยที่เขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่ เช่น New York มีจำนวนนักเรียนสูงถึง 100,000 คน ทั้งนี้เขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่มากมีการกระจายอำนาจลงสู่เขตย่อย เขตชุมชน เขตภูมิภาค มากขึ้น

3.1.2 โครงสร้างการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา

โครงสร้างการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา มีลักษณะแตกต่างกันตามขนาดของเขต สำหรับผังการบริหาร (organization chart) ของเขตพื้นที่การศึกษาใน

สหรัฐอเมริกา ที่เป็นแบบเฉพาะของเขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งมีจำนวนนักเรียนระหว่าง 1,000 – 5,000 คน และของเขตพื้นที่การศึกษาขนาดกลางซึ่งมีจำนวนนักเรียนระหว่าง 5,000 – 25,000 คน ไว้ดังภาพที่ 4.1 และ 4.2 สำหรับผังการบริหารของเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่มิได้เสนอไว้ เพราะมีความซับซ้อนมากและมีลักษณะแตกต่างกันมากระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา

ตามภาพจะเห็นได้ว่า เขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็กมีโครงสร้างการบริหารและการจัดการ เป็นแนวราบ ง่ายและไม่ซับซ้อน ลักษณะการบริหารและการจัดการเห็นชัดว่าคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตมีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบ โดยบริหารงานผ่านศึกษาธิการเขตซึ่งบริหารงานผ่านบุคลากรระดับหัวหน้าแผนกโรงเรียนประถม และโรงเรียนมัธยม ซึ่งติดต่อประสานงานกับโรงเรียนโดยตรง ส่วนเขตพื้นที่การศึกษาขนาดกลางมีผังการบริหารงานที่ซับซ้อนเป็นแนวตั้งหลายชั้นจากคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขต มีการมอบอำนาจให้ศึกษาธิการเขต (associate superintendent) ผู้ช่วยศึกษาธิการเขต (assistant superintendent) ผู้จัดการธุรกิจ (business manager) และหัวหน้าแผนกต่าง ๆ ดังแผนภูมิต่อไปนี้

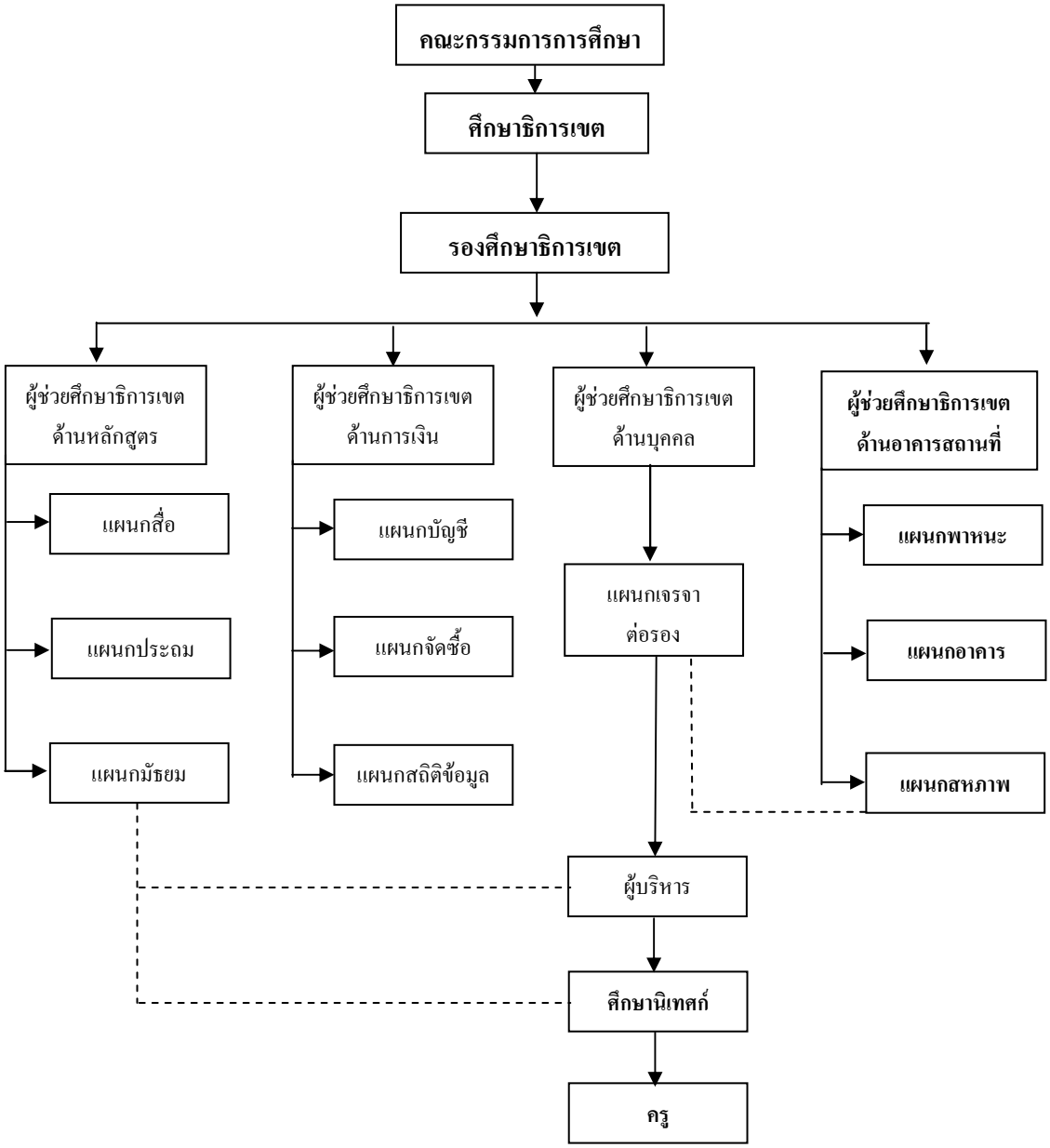


แผนภูมิที่ 6 ผังการบริหารของเขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็ก

การที่ศึกษาธิการเขต และคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการศึกษาเขต จะปฏิบัติหน้าที่ได้สมบูรณ์ จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (central staff) Lunenburg and Ornstein สรุปว่าเจ้าหน้าที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีจำนวนและตำแหน่งแตกต่างกันตามขนาดของเขตพื้นที่การศึกษา เขตที่มีขนาดใหญ่จะมีจำนวนเจ้าหน้าที่มากและมีตำแหน่งงานหลายระดับ ส่วนเขตที่มีขนาดเล็กจะมีจำนวนเจ้าหน้าที่น้อยและมีตำแหน่งงานน้อยกว่า ตำแหน่งงานที่สำคัญได้แก่ รองศึกษาธิการเขต ผู้ช่วยศึกษาธิการเขต ผู้อำนวยการเขตย่อย หัวหน้าแผนก ผู้ประสานงาน และศึกษานิเทศก์ ในกรณีเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่ เมื่อมีการกระจายอำนาจลงไปสู่ระดับเขตย่อย หรือเขตการปกครอง หรือเขตภูมิภาค ก็มีการแต่งตั้งบุคคลทำหน้าที่ศึกษาธิการและเจ้าหน้าที่ตำแหน่งอื่น ๆ ประจำเขตย่อย เขตการปกครองและเขตภูมิภาค ทำให้ผลการบริหารงานของเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่มีความซับซ้อนมาก และยึดติดระบบขุนนางหรือระบบราชการ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานซ้ำซ้อนรวมทั้งมีจำนวนเจ้าหน้าที่มากเกินกว่าภาระงาน ในขณะที่เขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งมีผังการบริหารงานแนวราบ มีจำนวนและตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่น้อย เขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็กส่วนใหญ่จะมีเจ้าหน้าที่ไม่พอในการปฏิบัติงาน [208] ดังแผนภูมิที่ 22 จากการศึกษาอัตราส่วนผู้บริหารเขตต่อจำนวนนักเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา โดยเมื่อปี ค.ศ.1989 พบว่าเขตพื้นที่การศึกษาโดยเฉลี่ยมีอัตราส่วนผู้บริหารต่อนักเรียนเท่ากับ 1: 569 ค่าอัตราส่วนผู้บริหารเขตต่อนักเรียนสูงสุดมีค่าเท่ากับ 1: 1,650 ในเขต Granite มลรัฐ Utah ค่าอัตราส่วนผู้บริหารเขตต่อนักเรียนต่ำสุดมีค่าเท่ากับ 1 : 161 เนื่องจากอัตราส่วนผู้บริหารเขตต่อนักเรียนที่มีค่าสูงแสดงว่ามีประสิทธิในการบริหาร จึงเสนอแนะว่าอัตราผู้บริหารเขตต่อนักเรียนขนาด 1: 1,000-1,200 จะทำให้เขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

---

[208] Ibid., 181.



เส้นทางการบริหาร = ————————

เส้นทางความร่วมมือ = - - - - - - - - - - - - - -

แผนภูมิที่ 7 ผังการบริหารของเขตพื้นที่การศึกษาขนาดกลาง

3.1.3 หน้าที่ บาทบาท และภาระงานของเขตพื้นที่การศึกษา

ลักษณะการแบ่งภาระงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนใหญ่มีการแบ่งงานเป็นงานหลัก 4 ด้าน คือ ด้านหลักสูตรและการสอนด้านการเงินงบประมาณ ด้านบุคคล และด้านพัสดุอาคารสถานที่ ทั้งนี้เขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่อาจมีการแบ่งงานออกเป็นงานย่อยมากกว่า 4 ด้าน

Candoli, Cullen and Stufflebeam [209] ระบุว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของสหรัฐอเมริกา มีหน้าที่สำคัญรวม 7 ประการดังต่อไปนี้

1. หน้าที่ด้านการงานแผน (Planning Function) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการดำเนินงานของสำนักงาน และของเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาสูงสุดแก่ผู้เรียน

2. หน้าที่ด้านการปฏิบัติตามนโยบายและแผน (Delivery Function) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบดูแลให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแผนการดำเนินงานในโรงเรียน เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับประโยชน์เต็มที่ตามที่กำหนดไว้

3. หน้าที่ด้านการประเมิน (Evaluative Function) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนและของสำนักงาน เพื่อประเมินว่าการดำเนินงานประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด และเพื่อนำผลการประเมินมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการดำเนินงานในช่วงเวลาต่อไป

4. หน้าที่ด้านการบริหารจัดการ (Management Function) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการทรัพยากร เพื่อให้นักเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาอย่างสมบูรณ์และเป็นธรรม

5. หน้าที่ด้านการสื่อสาร (Communication Function) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการสื่อสารทำความเข้าใจประชาสัมพันธ์ให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มทุกระดับได้รับรู้และมีส่วนรวมในการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา

6. หน้าที่ด้านการสนับสนุนการสอน (Instructional Support Function) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบสนับสนุนส่งเสริม ประสานงาน การจัดกิจกรรมการเรียน

---

[209] C. Candoli, K. Cullen, and D. Stufflebeam, Superintendent Performance Evaluation: Current Practice and Directions for Improvement (Kalanazoo Michigan: Western Michigan University Center for Research on Educational Accountability and Teacher Evaluation, 1994), 230.

การสอนทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การพัฒนาหลักสูตรและวิธีการสอนการจัดสร้างห้องสมุด การจัดหาอุปกรณ์การสอน และการจัดโครงการพิเศษเพื่อพัฒนาสุขภาพอนามัยของผู้เรียน เป็นต้น

7. หน้าที่ด้านการสนับสนุนงานนอกเหนือจากการสอน (No instructional Support Function) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบส่งเสริม และสนับสนุนการจัดกิจกรรมนอกเหนือจากการสอน ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทุกด้าน เช่น การจัดบริการรถรับส่งนักเรียน การจัดบริการอาหารกลางวัน การจัดดูแลรักษาความปลอดภัย การจัดกิจกรรมสันทนาการ และการจัดค่ายพักแรมฤดูร้อนเป็นต้น

Wood[210] สรุปบทบาทขององค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่น (LEA) ของอังกฤษ ในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของโรงเรียนไว้รวม 7 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. บทบาทในการสร้างคุณค่า และพัฒนาแนวทางการดำเนินงาน ในอดีตองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นแสดงบทบาทคล้ายผู้ปกครองดูแลให้โรงเรียนดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ บทบาทนี้ค่อยเปลี่ยนแปลงไปเป็นบทบาทของการเป็นสมาชิกร่วมทีมในการตัดสินใจ การทำงานแบบรวมพลัง และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ เพื่อพัฒนาโรงเรียนร่วมกัน

2. บทบาทในการกระตุ้นและสร้างวัฒนธรรมการพัฒนา องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานแนวใหม่ ที่เน้นการดำเนินงานตามวงจรพัฒนาคุณภาพของงาน

3. บทบาทในการกำหนดจุดเน้นการพัฒนาให้ชัดเจน องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการกำหนดเกณฑ์ในการประเมินคุณภาพของโรงเรียน ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ที่โรงเรียนต้องพัฒนาได้อย่างชัดเจน

4. บทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพของโรงเรียนในระยะยาว องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการช่วยในโรงเรียนมีวิสัยทัศน์โลกทัศน์ที่กว้างขวางมากขึ้น ในการพัฒนาโรงเรียน โดยการสนับสนุนด้านทรัพยากรและเทคโนโลยีระยะยาวเมื่อโรงเรียนต้องการ

5. บทบาทในการให้ข้อเสนอแนะทางเลือกในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นควรจะมีบทบาทเป็นแหล่งทรัพยากร ที่โรงเรียนจะพึ่งพิงได้เมื่อโรงเรียนต้องการยุทธวิธีใหม่ ๆ ที่เป็นทางเลือกในการพัฒนาโรงเรียน

---

[210] M. Wood, “Partners in pursuit of quality: LEA support for school improvement after Inspection,” in School Improvement after Inspection? School and LEA Reponses, ed. P. Earley (London: Paul Chapman Publishing Ltd a SAGE Publications Company, 1998), 37 – 49.

6. บทบาทในการสังเคราะห์เป้าหมายและผลการประเมินแผนปฏิบัติการ องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นสามารถช่วยเหลือโรงเรียนในการประเมินตนเอง ทั้งในด้านการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน การสังเคราะห์เป้าหมายของแผนการปฏิบัติการ และผลการสังเคราะห์ผลการประเมินการดำเนินงานของโรงเรียน

7. บทบาทในการติดตาม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของโรงเรียน องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่น มีหน้าที่ติดตาม กำกับ ดูแลการปฏิบัติงานของโรงเรียนอย่างใกล้ชิด และประเมินผลการดำเนินงานแบบมีส่วนร่วมพร้อมทั้งให้ข้อมูลป้อนกลับแก่โรงเรียน เมื่อ องค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่นได้ดำเนินการดังกล่าว ย่อมมีผลทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพการดำเนินงานของโรงเรียนได้มากขึ้น

3.1.4 คณะกรรมการสถานศึกษา หรือคณะกรรมการการศึกษาเขต (school board or board of education)

Oliva and Pawlas[211] ให้คำอธิบายว่าคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการศึกษาเขตของสหรัฐอเมริกา เป็นทีมงานบริหารเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้รับมอบอำนาจจากมลรัฐในการกำกับและติดตามดูแลการดำเนินงานของสถานศึกษาในสังกัดให้เหมาะสมตามนโยบาย และกฎหมายของมลรัฐ โดยมีอำนาจในการตัดสินใจเต็มที่ในระดับเขตพื้นที่การศึกษา การแต่งตั้งคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตทำได้สองวิธี เขตพื้นที่การศึกษาร้อยละ 95 ใช้วิธีการเลือกตั้งจากการลงคะแนนเสียงของประชาชนในเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนเขตพื้นที่การศึกษาอีกร้อยละ 5 ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่ใช้วิธีการแต่งตั้ง จำนวนกรรมการ ในคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาของเขตแต่ละพื้นที่การศึกษาไม่เท่ากัน เขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่ (ร้อยละ 80) มีจำนวนคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตเท่ากับ 7 – 9 คน จำนวนคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตที่สูงที่สุด 19 คน องค์ประกอบของคณะกรรมการฯ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย แต่สัดส่วนของกรรมการเพศหญิงสูงขึ้นเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 25 ในปี ค.ศ. 1980 เป็นร้อยละ 40 ในปี ค.ศ. 1993 ส่วนใหญ่มีอายุเกิน 40 ปี ได้รับการศึกษาระดับปริญญาตรี/ปริญญาโท และเป็นผู้มีฐานะดีกว่าประชาชนโดยเฉลี่ย

การประชุม ของคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขต มี 3 แบบ คือ การประชุมสามัญ (regular meeting) การประชุมสามัญ (special meeting) และการประชุมระดับผู้บริหาร (executive meeting) การประชุมสองประเภทแรกเป็นการประชุมที่เปิดให้สาธารณชน

---

[211] P.F. Oliva and G.E. Pawlas, Supervision for Today's Schools, 6th ed. (New York: John Wiley & Sons Inc., 2001),115.

ผู้เกี่ยวข้องเข้าร่วมการประชุมได้ และจัดเป็นกลไกที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตกับชุมชนอีกด้วย สำหรับประชุมระดับผู้บริหารจัดเป็นการประชุมเฉพาะผู้บริหารเท่านั้น เพื่อหาข้อสรุปตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและมาตรการในการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา

ในเขตสหรัฐอเมริกา คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตจัดว่าเป็นองค์กรที่มีความสำคัญมาก เพราะมีหน้าที่รับผิดชอบการจัดสรรงบประมาณการศึกษาของประเทศรวมทั้งหมดถึง 300 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในแต่ละปี และรับผิดชอบดูแลบุคลากรทางการศึกษากว่า 4.5 ล้านคน คณะกรรมการการศึกษา/คณะกรรมการสถานศึกษาเขตต้องดำเนินงานบริหารจัดการตามที่กฎหมายระเบียบข้อบังคับเพื่อให้นักเรียน ครู ผู้ปกครอง และประชาชนในชุมชน ได้รับการปฏิบัติที่เท่าเทียมเป็นธรรม โดยไม่ล่วงละเมิดอำนาจหน้าที่ของศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษา

3.1.4.1 อำนาจและหน้าที่ (powers and responsibilities)

คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขต แบ่งออกได้เป็น 8 ประเภท ตามลักษณะงานดังต่อไปนี้

1. งานด้านนโยบาย (policy) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตรับผิดชอบกำหนดนโยบายให้สถานศึกษาดำเนินงาน และกำหนดแนวทางการดำเนินงานให้สถานศึกษาปฏิบัติ

2. งานด้านบุคลากร (staffing) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตรับผิดชอบการคัดเลือก แต่งตั้ง โยกย้าย และปลดศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษา และเจ้าหน้าที่ระดับสูงของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งมอบอำนาจการคัดเลือก แต่งตั้ง โยกย้าย และปลดศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษา และเจ้าหน้าที่ระดับรองให้กับผู้มีอำนาจรองลงไป

3. งานด้านบุคลากรสัมพันธ์ (employee Relations) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตรับผิดชอบภาระงานเกี่ยวกับบุคลากรสัมพันธ์ทุกเรื่อง รวมทั้งการเจรจาต่อรองกับสหภาพครู

4. งานด้านการเงินและงบประมาณ (fiscal matters) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตต้องควบคุมดูแลการเงินและงบประมาณของเขตพื้นที่การศึกษาให้มีสภาพคล่อง ใช้ประโยชน์เงินภาษีอากรอย่างประหยัด

5. งานด้านนักเรียน (students) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตต้องกำกับ ติดตามดูแลรักษาสิทธิประโยชน์ของนักเรียน รับผิดชอบส่งเสริมการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตร การตรวจสอบเวลามาเรียน และข้อกำหนดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสำเร็จการศึกษาของนักเรียนให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับ

6. งานด้านหลักสูตร (curriculum) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการ การศึกษาเขตมีหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตร และรับรองหนังสือตำราแบบเรียน

7. งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน (community relations) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตต้องปฏิบัติงานสนองความต้องการของผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชน

8. งานด้านบทบัญญัติตามกฎหมาย (legal requirements) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขต มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทุกแห่งเป็นไปตามบทบัญญัติของกฎหมายและระเบียบข้อบังคับทั้งในระดับปานกลางและรัฐบาลมลรัฐ

Lunenburg and Ornstein[212] นำเสนอรายงานเพิ่มเติมว่า คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขต มีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปโรงเรียน โดยอ้างรายงานการวิจัยเชิงสำรวจของ Gaul, Underwood and Fortune เรื่อง Reform of the Grassroots ซึ่งลงพิมพ์ใน American School Board Journal C ฉบับที่ 3 ปี 1994 ว่า จากการสำรวจคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขต จำนวน 1,347 คน ในปี ค.ศ. 1993 สรุปได้ว่า คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขต เห็นว่าตนเองมีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปโรงเรียนรวม 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตกว่าร้อยละ 60 รายงานว่าได้กระจายอำนาจโดยการให้อำนาจโรงเรียนในการจัดตารางเรียนแบบใหม่ การเสริมพลังอำนาจครู การเพิ่มทีมนิเทศระดับโรงเรียน การพัฒนาและตรวจสอบนวัตกรรมในระดับโรงเรียน และการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการบริหารและการเงิน

2. ด้านหลักสูตรและการสอน (curriculum and instruction) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตกว่าร้อยละ 70 รายงานว่าได้ปฏิรูปด้านหลักสูตรและการสอนในโรงเรียนโดยจัดให้มีการเรียนการสอนคอมพิวเตอร์ จัดให้มีโปรแกรมการเรียนการสอนสำหรับนักเรียนกลุ่มเสี่ยง จัดให้มีการโปรแกรมการเรียนภาษาต่างประเทศ และการส่งเสริมให้มีการจัดทำหลักสูตรวิชาแกน

---

[212] F.C. Lunenburg and A.C. Ornstein, Educational Administration: Concepts and Practice (Belmont California: Wadsworth Publishing Company, 1996), 203.

3. ด้านเวลาเรียน (school time) คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตประมาณร้อยละ 40 – 60 รายงานว่าได้สนับสนุนให้โรงเรียนปรับเปลี่ยนเวลาเรียนและการจัดตารางเรียนให้เอื้อต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ การจัดโปรแกรมการเรียนก่อนและหลังเวลาเรียนปกตอ การขยายชั่วโมงเรียนในแต่ละวัน และการขยายวันเรียนในแต่ละปี และการจัดตารางเรียนแบบยืดหุ่น

4. การปฏิรูปโรงเรียนด้านอื่น ๆ คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตรายงานว่า มีบทบาทในการปฏิรูปโรงเรียนด้านต่อไปนี้ค่อนข้างน้อย คือ การประเมินผลแนวใหม่ตามสภาพจริงการจัดโปรแกรมฝึกอบรมผู้ปกครอง การจัดโปรแกรมการฝึกอาชีพสำหรับนักเรียน โครงการคูปองการศึกษาและการเลือกโรงเรียน (vouchers and school choices) โครงการโรงเรียนแม่เหล็ก (magnets school)

ประเด็นที่น่าสังเกตจากรายงานวิจัยเชิงสำรวจ คือ ในขณะที่คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขต มีความเห็นว่าตนมีบทบาทสำคัญมากในการปฏิรูปการศึกษา และมีความคิดเห็นว่าศึกษาธิการเขต ผู้บริหารระดับมลรัฐ และระดับประเทศมีบทบาทน้อยกว่า ส่วนครู นักการศึกษา และนักปฏิรูปไม่มีบทบาท ไม่มีความสำคัญ และไม่มีอิทธิพลต่อการปฏิรูปโรงเรียนเลย นักการศึกษา ครู ผู้บริหารระดับมลรัฐ และระดับประเทศ กลับมีความเห็นว่า คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขต เป็นอุปสรรคขัดขวางการปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียน โดยเฉพาะในเขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่ที่มีอิทธิพลเรื่องการเมืองและเชื้อชาติสูง ทั้งนี้เพราะการปฏิรูปการศึกษาจะเกิดขึ้นได้ในโรงเรียน ก็ต่อเมื่อเขตพื้นที่การศึกษามีความมั่นคงของผู้บริหาร สามารถดำเนินการตามปรัชญา เป้าหมาย และนโยบายการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี แต่ในความเป็นจริง เขตพื้นที่การศึกษาขนาดใหญ่มีการเปลี่ยนตัวคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขตบ่อยมาก

ในประเทศเกาหลีใต้ ผกาทิพย์ ศิริรัตนชัย ศิริธร ทัตติ และเอ็นดู ศิริเจียมรัตน์ [213] สรุปบทบาทของคณะกรรมการการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขตไว้รวม 7 แระการ คือ 1) การจ้าง/เลิกจ้างครูทุกระดับ 2) การดูแลเรื่องการลาและสวัสดิการครู 3) การจัดการฝึกอบรมครูประจำการ 4) การนิเทศครูในโรงเรียนทุกระดับ 5) การจัดตั้งสถาบันทางสังคมเพื่อการศึกษา 6) การจัดตั้งองค์กรนิเทศเพื่อการศึกษา ที่ไม่หวังผลกำไร และ 7 การจัดตั้งยุบรวม และปิดโรงเรียน

---

[213] ผกาทิพย์ ศิริรัตนชัย, ศิริธร ทัตติ และ เอ็นดู ศิริเจียมรัตน์, ความเคลื่อนไหวการปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542), 43-45.

สำหรับประเทศญี่ปุ่น ฉันทนา จันทร์บรรจง [214] รายงานว่า คณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นแต่ละคณะ มีจำนวนกรรมการ 3-5 คน โดยสรรหาจากบุคคลที่มีบุคลิกภาพดี มีวิสัยทัศน์กว้าง เกี่ยวกับการศึกษาวิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรม มีวาระการดำรงตำแหน่ง 4 ปี คณะกรรมการการศึกษาท้องถิ่นมีบทบาทหน้าที่รวมทั้งหมด 19 เรื่อง คือ 1) การจัดตั้งยุบรวม และปิดโรงเรียน 2) การกำกับดูแลการบริหารทรัพย์สินของโรงเรียน 3) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน 4) การับสมัคร โอนย้ายลาออกของนักเรียน 5) การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การแนะแนว 6) การบริหารจัดการด้านตำราแบบเรียน และวัสดุอุปกรณ์ 7) การก่อสร้างและปรับปรุงอาคารสถานที่ 8) การพัฒนาบุคลากร 9) การบริหารงานด้านสุภาพ สวัสดิภาพของบุคลากร 10) การบริหารด้านสิ่งแวดล้อมและสุขอนามัยของโรงเรียน 11) การจัดทำโครงการอาหารกลางวัน 12) การจัดการศึกษานอกโรงเรียน 13) การบริหารด้านพลศึกษาและการกีฬา 14) การอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมของท้องถิ่น 15) กาบริหารกิจกรรมหลักของ UNESCO 16) การบริหารนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 17) การวิจัยและสถิติการศึกษาของท้องถิ่น 18) การบริหารสารสนเทศทางการศึกษา 19) การบริหารงานอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด

3.1.4.2 ศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษา (superintendent)

ศึกษาธิการเขตเป็นผู้บริหารระดับสูงของเขตพื้นที่การศึกษามีหน้าที่หลักในการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนนำเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษา / คณะกรรมการการศึกษาเขต เพื่อให้มีการลงมติตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบายและมาตรการดำเนินงานของสถานศึกษาอย่างถูกต้อง เหมาะสม และมีประสิทธิภาพ Lunenburg and Ornstein[215] รายงานสถานภาพของการศึกษาธิการเขตว่าตำแหน่งศึกษาธิการเขตในสหรัฐอเมริกา เป็นตำแหน่งที่มีเกียรติมีรายได้ในปี ค.ศ.1993 โดยเฉลี่ย 107,950 เหรียญสหรัฐ คิดเป็นรายได้สูงประมาณสามเท่าของรายได้ครูซึ่งมีรายได้โดยเฉลี่ย 37,225 เหรียญสหรัฐ ผู้ที่จะเป็นศึกษาธิการเขตส่วนใหญ่เป็นผู้บริหารโรงเรียนหรือผู้บริหารระดับแผนกในเขตพื้นที่การศึกษามาก่อน สัดส่วนของศึกษาธิการเขตที่เป็นเพศหญิงมีน้อย แต่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 2.8 ในปี ค.ศ. 1984 เพิ่มเป็นร้อยละ 10.5 ในปี ค.ศ. 1992

---

[214] ฉันทนา จันทร์บรรจง, การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศญี่ปุ่น (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2543), 52.

[215] F.C. Lunenburg and A.C. Ornstein, Educational Administration: Concepts and Practice (Belmont California: Wadsworth Publishing Company, 1996), 207.

Candoli, Cullen and Stufflebeam[216] ระบุว่าอำนาจหน้าที่ของการศึกษาธิการเขตมีรวมทั้งสิ้น 9 ประการดังนี้

1. หน้าที่ในการเป็นผู้บริหารเป็นผู้นำให้โรงเรียนและชุมชนพัฒนาแผนการจัดการศึกษาสำหรับเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นแผนระยะยาว 1-5 ปี

2. หน้าที่ในการเป็นเลขานุการ และเป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการสถานศึกษา / คณะกรรมการการศึกษาเขต ในการกำหนดนโยบายมาตรการและแนวทางการดำเนินงานจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา

3. หน้าที่ในการกำกับดูแลให้การดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษาสอดคล้องและเป็นไปตามข้อกำหนดของหน่วยงานบริหารระดับมลรัฐ และระดับประเทศ

4. หน้าที่ในการวางแผนและเตรียมการจัดสรรงบประมาณ เพื่อนำเสนอและขออนุมัติจากคณะกรรมการสถานศึกษา / คณะกรรมการการศึกษาเขต

5. หน้าที่ในการเป็นศึกษานิเทศก์แก่บุคคลในโรงเรียน และในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6. หน้าที่ในการพัฒนาและประเมินหลักสูตร และการเรียนการสอน

7. หน้าที่ในการจัดตั้งและบริหารหน่วยงานและบุคลากรทุกระดับในเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งการคัดเลือก การแต่งตั้ง การมอบหมายงาน การประเมิน รวมทั้งการให้รางวัลและการลงโทษบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

8. หน้าที่ในการให้ข้อเสนอแนะ ต่อคณะกรรมการสถานศึกษา / คณะกรรมการการศึกษาเขต เกี่ยวกับความต้องการและการดูแลรักษาอาคารสถานที่ และยานพาหนะ

9. หน้าที่อื่น ๆ เช่น การเจรจาต่อรองกับสหภาพหรือองค์กรต่างๆ เพื่อประโยชน์ของครูและนักเรียน การพิจารณารับเรื่องร้องทุกข์และการพิจารณาแก้ไขปัญหาบุคลากร เป็นต้น

---

[216] C. Candoli, K. Cullen, and D. Stufflebeam, Superintendent Performance Evaluation: Current Practice and Directions for Improvement (Kalanazoo Michigan: Western Michigan University Center for Research on Educational Accountability and Teacher Evaluation, 1994), 235.

Oliva and Pawlas[217] เสนอว่า ศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทแตกต่างกันตามหน้าที่ความรับผิดชอบ สองประเภท คือ งานบริการให้ความช่วยเหลือ และงานบริหารจัดการ บทบาทของศึกษาธิการในการปฏิบัติงานด้านบริการให้ความช่วยเหลือ คือ บทบาทในฐานะศึกษานิเทศก์ ที่ปรึกษา ผู้ประสานงาน และเลขานุการ ส่วนบทบาทในการปฏิบัติงานด้านการบริหารการจัดการ คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารระดับสูง ผู้นำ และนักประเมิน โดยอธิบายว่าการปฏิบัติงานในตำแหน่งศึกษาธิการเขตในปัจจุบันมีลักษณะแตกต่างจากช่วงเริ่มต้นค่อนข้างมาก เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพของโรงเรียนและการพัฒนาทางการศึกษา ลักษณะการพัฒนางานบริหารในตำแหน่งศึกษาธิการเขตตลอดช่วงศตวรรษที่ 19 แบ่งได้เป็น 4 ระยะ

ระยะแรก การปฏิบัติงานตามโมเดลนักธุรกิจในยุคอุตสาหกรรม ช่วงต้นศตวรรษที่ 19 ระยะนี้เป็นระยะที่มีการมอบอำนาจในการบริหารและการตัดสินใจ จากคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขต ให้แก่ศึกษาธิการเขต ลักษณะการบริหารจัดการเป็นการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ ภาระงานประจำวันที่มีปริมาณสูง สภาพและผลการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน การได้รับผลตอบแทนสูงเพื่อตอบแทนความสำเร็จ การได้รับการลงโทษกรณีประสบความล้มเหลว และลักษณะองค์การที่มีขนาดใหญ่ต้องการความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการบริหาร

ระยะที่สอง การปฏิบัติงานตามแนวมนุษยสัมพันธ์ ช่วงระหว่างคริสต์ทศวรรษที่ 1920s และ 1950s ระยะนี้การปฏิบัติงานของศึกษาธิการเขตให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจเท่าเทียมกับปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในฐานะเป็นสมาชิกของหน่วยงานมากกว่าในฐานะบุคคล ให้ความสำคัญกับผลผลิตตามปทัสถานของสังคมมากกว่าปทัสถานทางกายภาพ ให้ความเป็นธรรมและให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานในการปกป้องตนให้พ้นจากการบริหารจัดการที่ไม่ถูกต้อง ให้ความสำคัญกับผู้นำไม่เป็นทางการเท่าเทียมกับผู้นำทางการให้ความสำคัญกับผู้ปฏิบัติงานในฐานะมนุษย์มิใช่เครื่องจักร

ระยะที่สาม การปฏิบัติงานตามแนวพฤติกรรมนิยม ช่วงระหว่างคริสต์ศตวรรษที่ 1950s และ 1990s ระยะนี้มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะการปฏิบัติงานมาให้ความสำคัญกับการคิดวิเคราะห์ การปฏิบัติงานตามหลักวิชา และการสร้างกรอบความคิดในเชิงสหวิทยาการมากขึ้นกว่าในอดีต เริ่มมีการทำงานร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับชุมชนมากขึ้น และงานในตำแหน่งศึกษาธิการเขตได้พัฒนาไปสู่ความเป็นวิชาชีพ

---

[217] P.F. Oliva and G.E. Pawlas, Supervision for Today's Schools, 6th ed. (New York: John Wiley & Sons Inc., 2001), 118-127.

ระยะสี่ การปฏิบัติงานในยุคของสิทธิมนุษยชน ช่วงระหว่างคริสต์ศตวรรษที่ 1990s ถึงปัจจุบัน ระยะนี้เป็นช่วงระยะเวลาที่ศึกษาธิการเขตต้องทำงานร่วมกับโรงเรียนและชุมชนแบบรวมพลัง ศึกษาธิการเขตต้องพร้อมที่จะรับการตรวจสอบการปฏิบัติงานได้ทุกขั้นตอน อำนาจในการตัดสินใจของเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่เป็นการตัดสินใจในรูปของคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขต รูปแบบของการบริหารงานในตำแหน่งศึกษาธิการเขตที่มีประสิทธิภาพ คือ รูปแบบของประธานหรือหัวหน้าเจ้าหน้าที่บริหารระดับสูง (chief executive officer)

ศึกษาธิการเขตของประเทศเกาหลีใต้ จากรายงานของ ผกาทิพย์ ศิริรัตนชัย ศิริธร ทัตติ และเอ็นดู ศิริเจียมรัตน์[218] ระบุว่าเป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งโดยคณะกรรมการจากสภาบริหารจัดการโรงเรียน (school management councils) สหภาพครู และศึกษาธิการเขตอื่นโดยเลือกจากผู้มีประสบการณ์ทางการศึกษาไม่ต่ำกว่า 5 ปี ศึกษาธิการเขตมีวาระการดำรงตำแหน่งครั้งละ 4 ปี มีหน้าที่รับผิดชอบรวม 8 ด้าน คือ 1) การร่างกฎระเบียบของเขตพื้นที่การศึกษา 2) การจัดทำโปรแกรมงบประมาณ 3) การจัดทำรายงานการเงินและบัญชี 4) การร่างกฎระเบียบทางการศึกษา 5) การจัดตั้ง ยุบรวม และปิดโรงเรียน 6) การสนับสนุน การเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 7) การบริหารด้านวัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ และ 8) การทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะกรรมการการศึกษา

กล่าวโดยสรุป ศึกษาธิการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นบุคคลสำคัญที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขต ลักษณะการดำเนินงานมีหลายบทบาท ทั้งบทบาทผู้นำ ที่ปรึกษา ศึกษานิเทศก์ นักประเมิน ผู้ประสานงาน และเลขานุการ ภารกิจสำคัญ คือการจัดเตรียมข้อมูลและข้อเสนอให้แก่คณะกรรมการสถานศึกษา/คณะกรรมการการศึกษาเขต เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย แนวทางและมาตรการดำเนินงานของเขตพื้นที่การศึกษา และการนำแนวนโยบายดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติในระดับโรงเรียน

---

[218] ผกาทิพย์ ศิริรัตนชัย, ศิริธร ทัตติ และ เอ็นดู ศิริเจียมรัตน์, ความเคลื่อนไหวการปฏิรูปการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ,2542), 48.

3.2 ประวัติและความเป็นมาของการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศไทย

3.2.1เขตพื้นที่การศึกษา ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542[219]

สาระบัญญัติเกี่ยวกับพื้นที่เขตการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีรายละเอียดค่อนข้างชัดเจนดังสาระสำคัญที่ระบุไว้ในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษาส่วนที่หนึ่ง การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ ดังนี้ มาตรา 9 (2) ระบุว่า การจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการกระจาอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมาตรา 37 ระบุว่า การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา ให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษามีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนดเขตพื้นที่การศึกษา

ในเรื่องการดำเนินงานด้านการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 38 ระบุว่า ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลาย ในเขตพื้นที่การศึกษา สำหรับองค์ประกอบของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษานั้น ประกอบด้วยผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู ผู้นำทางศาสนา และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม ให้ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นคณะกรรมการและเลขานุการ จำนวนคณะกรรมการ คุณสมบัติหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง และมาตรา 39 ระบุว่า ให้กระทรวงศึกษาธิการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยัง

---

[219] สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, รายงานการวิจัย: การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ธารอักษร,2542), 53-66.

คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง ทั้งนี้ หลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจดังกล่าว ให้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ในกฎกระทรวง

การบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 31 กำหนดให้กระทรวงศึกษาธิการมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริม และกำกับดูแลการศึกษาทุกระดับทุกประเภท กำหนดนโยบาย แผนและมาตรฐานการศึกษา สนับสนุนทรัพยากรเพื่อการศึกษา ส่งเสริมและประสานงานการศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬาเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษา และราชการอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนด มาตรา 34 กำหนดให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยที่การบริหารจัดการด้านการศึกษาในระดับเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเรื่องใหม่สำหรับประเทศไทย เมื่อมีการประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นทางการ ย่อมมีผลทำให้เกิดการยุบรวมหน่วยงานในส่วนภูมิภาคของสำนักงานปลัดกระทรวงและกรมต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการ ดังนั้นการจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษาจึงเป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการอย่างรอบคอบ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542[220] จึงมีบทเฉพาะกาล มาตรา 71 กำหนดให้กระทรวง ทบวง กรม หน่วยงาน การศึกษา และสถานศึกษาที่มีอยู่ในวันที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ใช้บังคับ ยังคงมีฐานะและอำนาจหน้าที่เช่นเดิม จนกว่าจะได้มีการจัดระบบการบริหารและการจัดการศึกษาตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ใช้บังคับ มาตรา 73 ระบุว่า ยังมิให้นำบทบัญญัติในหมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษามาใช้บังคับในระยะเริ่มแรก จนกว่าจะได้มีการดำเนินการให้เป็นไปตามบทบัญญัติดังกล่าว ซึ่งต้องไม่เกิน 3 ปี นับจากวันที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ใช้บังคับ ทั้งนี้ มาตรา 75 – 78 บัญญัติให้มีการตั้งสำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ เป็นองค์กรมหาชนเฉพาะกิจ และคณะกรรมการบริหารสำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ มีวาระการดำรงตำแหน่ง 3 ปี ทำหน้าที่เสนอการจัดโครงสร้าง องค์กร การแบ่งส่วนงานตามที่บัญญัติไว้ในหมวด 5 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เสนอแนะเกี่ยวกับ การแก้ไขปรับปรุงกฎหมาย กฎข้อบังคับ ระเบียบและคำสั่งที่บังคับใช้อยู่และเสนอแนะเกี่ยวกับการร่างกฎหมายเพื่อรองรับการดำเนินการจัดโครงสร้าง องค์กร การแบ่งส่วนงาน ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ต่อคณะรัฐมนตรี

---

[220] สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, รวมกฎหมายเพื่อบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรไทย, 2545),34.

3.2.2 ลำดับการดำเนินงานจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา

การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา มีการดำเนินงานทั้งโดยกระทรวงศึกษาธิการในช่วงก่อนและหลังการบังคับใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และการดำเนินงานโดยสำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ เรียงลำดับการดำเนินงานดังต่อไปนี้ [221]

30 เมษายน 2542 รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการ (นายชุมพล ศิลปอาชา) ตั้งคณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาในกระทรวงศึกษาธิการ (คำสั่งที่ 342/2542)

9 มิถุนายน 2542 คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เสนอผลการดำเนินงานกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาโดยยึดหลักความเป็นเอกภาพ หลักการกระจายอำนาจ และหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นกรอบในการพิจารณากำหนดพื้นที่การศึกษาและวางเกณฑ์การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาไว้ 4 ประการ ประการแรก เขตพื้นที่การศึกษามีประชากรประมาณ 120,000 คนขึ้นไป ประการที่สอง เขตพื้นที่การศึกษามีสถานศึกษาตั้งแต่ก่อนระดับประถมศึกษาถึงระดับมัธยมศึกษาครบ และมีจำนวนใกล้เคียงกัน ประการที่สาม เขตพื้นที่การศึกษามีสภาพภูมิศาสตร์ ขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีชีวิต และราชการ คณะกรรมการปฏิรูประบบบริหารการศึกษาตามเกณฑ์ดังกล่าว โดยพิจารณาตามแนวทาง 4 ประการ ประการแรก อำเภอที่มีประชากรและสถานศึกษาสูงกว่าเกณฑ์ จะได้รับการกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ประการที่สอง แรก อำเภอที่มีประชากรและสถานศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ จะได้รับการรวมกับอำเภอที่มีประชากรและสถานศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ จะได้รับการรวมกับอำเภอที่มีประชากรและสถานศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ จะได้รับการรวมกับอำเภอลักษณะเดียวกันที่มีพื้นที่ติดต่อกัน และกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ประการที่สาม แรก อำเภอที่มีประชากรและสถานศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์และไม่มีอำเภอใกล้เคียงที่จะรวมกันได้ หากต่ำกว่าเกณฑ์เล็กน้อย จะได้รับการกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษาหากต่ำกว่าเกณฑ์มากจะจัดรวมกับอำเภอที่ติดต่อกัน และประการที่สี่ จังหวัดที่มีพื้นที่ขนาดเล็กหรือเป็นเกาะ จะได้รับการกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา ผลการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาได้เขตพื้นที่การศึกษาที่มีอำเภอเดียว 63 เขต เขตพื้นที่การศึกษาที่รวมอำเภอ 257 เขต และเขตพื้นที่การศึกษาทั้งจังหวัด 7 เขต รวมจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา 327 เขตทั่วประเทศ

28 ธันวาคม 2542 กระทรวงศึกษาธิการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการฯ ได้ดำเนินการวางเกณฑ์ที่ใช้เป็นหลักในการพิจารณาแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา

---

[221] ปรัชญา เวสรัชช์ และคณะ, การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา : เพื่อคุณภาพการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2545),28-37.

11 มกราคม 2543 มีพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ และคณะกรรมการบริหารสำนักงาน ปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชน เฉพาะกิจ

14 กุมภาพันธ์ 2543 กระทรวงศึกษาธิการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ ได้ดำเนินการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา โดยอาศัยผลการศึกษาวิจัยของกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การศึกษาตัวแปรเพื่อกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกรอบในการพิจารณา การวิจัยดังกล่าวได้รับการสนับสนุนงบประมาณซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติได้จัดสรรงบประมาณจากโครงการศึกษาวิจัยและการเงินเพื่อการศึกษา เงินกู้จากธนาคารพัฒนาเอเชีย (ADB) ให้กระทรวงศึกษาธิการได้ดำเนินการเป็นสองระยะ ระยะแรกเป็นการศึกษาโดยสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติพบตัวแปรสำคัญ 6 ตัวที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดพื้นที่เขตการศึกษา ระยะที่สอง เป็นการตรวจสอบตัวแปรทั้งหกจากระยะแรก โดยสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่าตัวแปรสำคัญที่ควรใช้ในการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามีเพียง 4 ตัวแปร คือ จำนวนประชากร จำนวนสถานศึกษา เขตอำเภอและลักษณะทางภูมิศาสตร์ ในการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาครั้งนี้สำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ ได้กำหนดหลักการรวม 4 ประการ ประการแรก เขตพื้นที่การศึกษาควรมีจำนวนประชากร 150,000 – 200,000 คน ประการที่สอง เขตพื้นที่การศึกษาควรมีสถานศึกษาขั้นพื้นบานประมาณ 100 แห่ง โดยคำนึงถึงโอกาสทางการศึกษาสายสามัญและสายอาชีพด้วย ประการที่สาม ใช้เขตอำเภอเป็นเกณฑ์ในการแบ่งเขตพื้นที่ โดยไม่มีการแบ่งแยกอำเภอใดออกไปอยู่มากกว่าหนึ่งเขตพื้นที่การศึกษา และประการที่สี่ สามารถเดินทางไปกลับในเขตพื้นที่การศึกษาเดียวกันได้ภายในวันเดียว เพื่อให้เกิดความสะดวกในการดูแลสนับสนุนสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาผลการดำเนินงานกำหนดเขตพื้นที่การศึกษารวม 289 เขต ใน กรุงเทพมหานคร จำนวน 6 เขต และเมื่อแยกตามลักษณะการรวมอำเภอแยกได้เป็นเขตพื้นที่การศึกษาทั้งจังหวัด 7 เขตพื้นที่ทางการศึกษาที่มีอำเภอเดียวกัน 26 เขต เขตพื้นที่การศึกษาที่รวม 2 – 5 อำเภอมี 255 เขต และเขตพื้นที่การศึกษาที่รวม 7 อำเภอมี 1 เขต

10 พฤศจิกายน 2543 – 5 กุมภาพันธ์ 2544 สำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ ดำเนินการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนมาตรา 57 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยจัดการประชุมรับฟังความคิดเห็นของประชาชนตามมาตรา 57 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 โดยจัดการประชุมรับฟังความคิดเห็นจากประชาชนใน 10 ภูมิภาค ณ จังหวัด ลำปาง อุดรธานี นครราชสีมา พิษณุโลก นครศรีธรรมราช ปัตตานี พระนครศรีอยุธยา จันทบุรี เพชรบุรี และกรุงเทพมหานคร รวมผู้เข้าร่วมประชุม 11,371 คน ใน

จำนวนนี้ร้อยละ 84.77 เห็นว่าการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา 295 เขต มีความเหมาะสม และมีความเห็นว่าการบริหารตามแนวใหม่นี้จะให้บริการการศึกษาได้ทั่วถึง และใกล้ชิดประชาชน ผู้เข้าร่วมประชุมร้อยละ 15.23 ไม่เห็นด้วย และเสนอแนะให้แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาสองแนวทาง แนวทางแรกให้แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาตามจำนวนเขตเลือกตั้งรวม 400 เขต เพื่อป้องกันมิให้ประชาชนสับสน แนวทางที่สองให้แบ่งเขตพื้นที่การศึกษาตามจังหวัดรวม 76 จังหวัด อันเป็นรูปแบบที่ง่ายไม่ซับซ้อน และไม่ใช้งบประมาณมากเหมือนกับการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาขนาดเล็กจำนวนมาก

กระทรวงศึกษาธิการ ได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาใหม่ ให้มีขนาดเหมาะสม ไม่กระจายมากเกินไป และไม่สร้างภาระด้านงบประมาณและการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาในระยะแรก 76 เขต ตามจังหวัด และเมื่อจังหวัดใดมีขนาดใหญ่ หรือมีลักษณะพิเศษ หรือมีความพร้อม ก็สามารถกำหนดให้มีหลายเขตพื้นที่การศึกษาได้จนครบ 295 เขต ในอนาคต ทั้งนี้กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้มีการดำเนินงานการเป็น 3 ระยะ ระยะแรก ปีงบประมาณ 2546 ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา 76 เขต ระยะที่สอง ปีงบประมาณ 2547 ประกาศเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมเป็น 125 เขตและระยะที่สาม ปีงบประมาณ 2548 – 2550 หลังจากมีการเสริมสร้างความพร้อมแล้ว ประกาศเขตพื้นที่การศึกษา 295 เขตตามที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจเสนอไว้

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ นำเสนอข้อชี้แจงเพิ่มเติมให้เห็นว่าการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาในระยะแรก 76 เขต แล้วประกาศเพิ่มเติมจนครบ 295 เขต นั้น มิได้แก้ปัญหาการบริการและการจัดการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมที่มีอยู่ และยังทำให้เกิดความยุ่งยากในการบริหารและการจัดการ เพราะต้องมีการยุบเลิกตำแหน่งศึกษาธิการจังหวัด ศึกษาธิการอำเภอ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ จำนวน 2,200 ตำแหน่ง ให้เหลือเพียง 76 ตำแหน่ง ตามเขตของพื้นที่การศึกษา และกำหนดตำแหน่งใหม่รองรับบุคลากรดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีความยุ่งยากในการปรับเข้าระบบ 76 เขต และปรับเข้าระบบ 295 เขต ในช่วงเวลาต่อมา

6 สิงหาคม 2544 สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ อนุมัติการดำเนินโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อม และแสวงหาคำตอบว่า เขตพื้นที่การศึกษาที่เล็กที่สุดของการกระจายอำนาจ ที่มีอิสระและมีความเป็นไปได้ที่จะทำให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ควรมีขนาดและรูปแบบการบริหารอย่างไรในการดำเนินงานกำหนดให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติรับผิดชอบจังหวัดพิษณุโลก ซึ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา 5 เขต สำนักงาน

ปลัดกระทรวงศึกษาธิการรับผิดชอบจังหวัดอำนาจเจริญ ซึ่งแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา 2 เขต กรมอาชีวศึกษารับผิดชอบจังหวัดชลบุรี ซึ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาทั้งจังหวัด กรมสามัญศึกษา รับผิดชอบจังหวัดเพชรบุรี ซึ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษาทั้งจังหวัด และกรมการศึกษานอกโรงเรียน รับผิดชอบจังหวัดภูเก็ต ซึ่งกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษาทั้งจังหวัด ดำเนินการสองภาคเรียน คือ ภาคปลาย ปีการศึกษา 2544 และภาคต้น ปีการศึกษา 2545 และให้สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ รับผิดชอบประเมินผลโครงการนำร่องฯ

สิงหาคม 2548 สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ [222] (2545) เสนอผลการประเมินโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา สรุปว่าตัวแปรสำคัญในการกำหนดเขตพื้นที่ทางการศึกษา สรุปว่าตัวแปรสำคัญในการกำหนดเขตพื้นที่ทางการศึกษามี 5 ตัวแปรตามเกณฑ์ ต่อไปนี้ ประการแรก เขตพื้นที่การศึกษาควรมีจำนวนประชากร 150,000 – 200,000 คน ประการที่สอง เขตพื้นที่การศึกษาควรมีจำนวนสถานศึกษา 100 – 130 แห่ง ประการที่สาม ควรใช้เขตอำเภอในการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ประการที่สี่ สถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาไม่ควรใช้เวลาเดินทางเกิน 2 ชั่วโมง และประการสุดท้าย เขตพื้นที่การศึกษาควรมีสภาพสังคมวัฒนธรรม และประเพณี เป็นสภาพเดียวกัน สำนักงานโครงการนำร่องฯ แต่ละเขตสามารถรับผิดชอบสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 150 – 200 แห่ง และคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาควรเป็นไตรภาคี ได้แก่ ภาคีครูและบุคลากรทางการศึกษา ภาคีตัวแทนผู้ปกครอง และภาคีนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิ ในสัดส่วนที่เท่ากัน

4 กันยายน 2545 สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สรุปผลการดำเนินงาน และเสนอให้ใช้เกณฑ์จำนวนประชากร 200,000 คน จำนวนสถานศึกษา 175 – 200 แห่ง และความเหมาะสมด้านสภาพภูมิศาสตร์ เส้นทางคมนาคม เขตปกครอง วัฒนธรรมประเพณี พร้อมทั้งนำเสนอการกำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา 223 เขต ประกอบด้วยเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นเขตตามเกณฑ์ปกติ มีจำนวน 174 เขต เขตที่รวมจังหวัดเป็นเขต มีจำนวน 11 เขต เขตที่เป็นอำเภอ มีจำนวน 5 เขต เขตที่ตั้งอยู่ชายแดน แต่มีวัฒนธรรมประเพณีที่เป็นเอกลักษณ์ มีจำนวน 13 เขต เขตที่มีข้อจำกัดด้านการปกครอง มีจำนวน 17 เขต และเขตที่มีขนาดใหญ่พิเศษ มีจำนวน 3 เขต

---

[222] สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, <u>รายงานผลการประเมินภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ</u> (กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการประเมินผลโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ,2545), 23.

10 กันยายน 2545 กระทรวงศึกษาธิการโดยคณะอนุกรรมการอำนวยการเตรียมจัดระบบบริหารของส่วนราชการตามโครงสร้างใหม่ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้พิจารณาทางเลือก 3 แนวทางในการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ทางเลือกแรกกำหนดให้มีพื้นที่การศึกษา 145 เขต โดยใช้เกณฑ์ประชากรและจำนวนสถานศึกษา คือ เขตพื้นที่การศึกษา มีจำนวนประชากร 350,000 – 500,000 คน และสถานศึกษา 250 – 350 แห่ง 158 เขต ทางเลือกที่สองกำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต โดยใช้ระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ (GIS) เป็นเกณฑ์กำหนดให้เขตพื้นที่การศึกษามีจำนวนประชากร 350,000 – 500,000 คน และสถานศึกษา 250 – 350 แห่ง และทางเลือกที่สามกำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษา 223 เขต ตามข้อเสนอของสำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

30 ตุลาคม 2545 กระทรวงศึกษาธิการประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต แม้ว่าการประกาศเขตพื้นที่การศึกษาครั้งนี้จะมีจำนวนต่ำกว่าที่สำนักงานปฏิรูปการศึกษาองค์การมหาชนเฉพาะกิจได้เสนอไว้และหน่วยงานบางหน่วยงาน เช่นสมาพันธ์ครูประถมศึกษาแห่งประเทศไทย (สคท) คัดค้าน แต่การประกาศใช้เขตพื้นที่การศึกษา 175 เขตนี้ได้รับการยอมรับ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่อาจขยายได้ง่ายขึ้นหลังจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งคาดว่าจะประกาศใช้ในต้นปี พ.ศ. 2546

ในระยะเริ่มแรก สำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ ได้ศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดภารกิจของสำนักการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษาให้มีอัตรากำลังโดยเฉลี่ยเขตพื้นที่การศึกษาเขตละ 70 อัตรา และมีภารกิจแยกเป็น 9 กลุ่มงาน[223] ดังนี้

1. กลุ่มงานอำนวยการ รับผิดชอบงานบริหารทั่วไป และการประสานกับส่วนราชการต่าง ๆ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งเป็นเลขานุการของคณะกรรมการการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา

2. กลุ่มงานบุคลากร รับผิดชอบงานเลขานุการคณะอนุกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา งานการเจ้าหน้าที่ งานพัฒนาบุคลากร และงานนิติกร

3. กลุ่มงานนโยบายและแผน รับผิดชอบงานนโยบาย แผน และ งบประมาณ รวมทั้งการพิจารณาจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาและการเทียบโอนการศึกษา

---

[223] สุวัฒน์ เงินฉ่ำ และคณะ, เขตพื้นที่การศึกษาสู่การปฏิบัติ (กรุงเทพมหานคร : กลุ่มงานด้านการจัดโครงสร้าง องค์กร การแบ่งส่วนงาน สำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ (สปศ.) องค์กรมหาชนเฉพาะกิจ, 2544), 39-47.

4. กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานรับผิดชอบกำกับดูแล ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และประกันคุณภาพ การจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน รับผิดชอบส่งเสริมการศึกษาแก่ผู้ด้อยโอกาส ส่งเสริมมาตรฐานและคุณภาพการศึกษาภูมิปัญญาท้องถิ่น และจัดให้มีเครือข่ายการเรียนรู้

5. กลุ่มงานส่งเสริมการอาชีวศึกษา และการศึกษาเอกชนรับผิดชอบกำกับดูแล ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และประกันคุณภาพ การจัดการศึกษาอาชีวศึกษาและการศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมอื่นที่จัดการศึกษา รวมถึงดูแลกองทุนและสวัสดิการของครูเอกชน

6. กลุ่มงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย รับผิดชอบกำกับดูแล ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และประกันคุณภาพ การศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัยของรัฐและองค์กรอื่น

7. กลุ่มงานส่งเสริมพลานามัยและกิจการพิเศษ รับผิดชอบกำกับดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานด้านพลานามัย และการกีฬา งานลูกเสือ เนตรนารี และยุวกาชาด งานสารวัตรนักเรียนและงานโครงการอันเนื่องมากจากพระราชดำริ

8. กลุ่มงานส่งเสริมศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม รับผิดชอบกำกับดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนการดำเนินงานด้านศิลปะ วัฒนธรรม ตลอดจนการส่งเสริมสถาบันศาสนาที่จัดการศึกษา

9. หน่วยนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม รับผิดชอบงานการวิจัยและพัฒนา การบริหารและการจัดการเรียนการสอน นิเทศระบบบริหารและการจัดการเรียนการสอน การประกันคุณภาพการเรียนการสอน นิเทศการดำเนินงานด้านศาสนาศิลปวัฒนธรรม ติดตามและประเมินผลของหน่วยงานสถานศึกษา

วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา โดยอาศัยอำนาจตามความมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสาม แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 กับ มาตรา 8มาตรา 33 วรรคสอง และมาตรา 76 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของ

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ปฏิบัติหน้าที่สภาการศึกษา จึงกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 175 เขต[224]

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ได้ลงนามในประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 8 กุมภาพันธ์2550 เรื่อง ปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม พ.ศ.2550 ในจังหวัดยะลา ปัตตานี และนราธิวาส เพิ่มจังหวัดละ 1 เขต เพื่อให้มีการจัดระบบบริหารการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพื้นที่พิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นไปอย่างมีเอกภาพ ทำให้มีการติดต่อสื่อสาร การประสานงานต่างๆ เป็นไปด้วยความรวดเร็ว บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้มีเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศเพิ่มจากเดิม 175 เขต เป็น 178 เขตพื้นที่การศึกษา[225]

ต่อมาที่ประชุมสภาการศึกษา ได้มีมติเห็นชอบให้กำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม จำนวน 7 เขต ใน 7 จังหวัด ได้แก่ ปราจีนบุรี อุทัยธานี เลย มหาสารคาม กาญจนบุรี เชียงใหม่ และพัทลุง นายวิจิตร ศรีสอ้าน รัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการ เป็นประธานการประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่1/2551 เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2551 และอนุมัติให้มีการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติม จากเดิม 178 เขต เป็น 185 เขต[226]และโดยมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 32,489 แห่ง[227]

โดยในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่การกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษาประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและ

---

[224]กระทรวงศึกษาธิการ, ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.moe.go.th/educationarea/pdf/areabn.pdf

[225] กระทรวงศึกษาธิการ, ประกาศกระทรวง เรื่องปรับปรุงแก้ไขการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพิ่มเติมใน ๓ จังหวัดภาคใต้ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 17 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.iadth.com /index.php?p=news&area=1&newsid=26

[226] สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร, เพิ่มเป็น 185 เขตพื้นที่การศึกษา [Online], เข้าถึงเมื่อ 17 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://area.obec.go.th/mukdahan1/ web/view.php?article_id=1949

[227] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, รายงานผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กรุงเทพ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2548),1-2.

ส่งเสริมองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู และผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งในปัจจุบันได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขตแล้ว การบริหารจัดการ ให้มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบ ในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง ในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะการใช้อำนาจ และการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าวให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วย ในสำนักงานตามวรรคหนึ่งจะให้มีรองผู้อำนวยการ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากผู้อำนวยการเพื่อช่วยปฏิบัติราชการก็ได้ โดยรองผู้อำนวยการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสำนักงานมีอำนาจหน้าที่ตามที่ผู้อำนวยการกำหนดหรือมอบหมาย

ดังนั้นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงมีฐานะสำคัญในการบริหารสอดคล้องกับ วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ (2547)[228] ที่ได้ศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูเรียงลำดับดังนี้ การมีภาวะผู้นำด้านการศึกษา ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน ความสามรถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีภาวะผู้นำชุมชน และการมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ไม่แตกต่างกัน

---

[228] วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547), 45.

วิชัย สายรวมญาติ[229] ได้วิจัย บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 พบว่า 1) บทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติจริงของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) บทบาทของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ตามความคาดหวังของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) บทบาทของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ที่ปฏิบัติจริงและตามความคาดหวัง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยความคาดหวังของบุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา

ในส่วนโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามกฎกระทรวงว่าด้วยการแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้มี 5 กลุ่ม ประกอบด้วย[230]

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
5. กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

นอกจากส่วนราชการตาม (1-5) แล้ว ในระยะเริ่มแรกสำนักงานเขตอาจจัดตั้ง

6. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
7. หน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นภารกิจที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องปฏิบัติแต่มิได้กำหนดไว้ในโครงสร้างนี้

ทั้งนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอำนาจหน้าที่ของ ดังนี้

1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

---

[229] วิชัย รายรวมญาติ, “บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2” (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), 34.

[230] กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (กรุงเทพ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและวัสดุภัณฑ์, 2546), 1-3.

2. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษา และแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

4. กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และในเขตพื้นที่การศึกษา

5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริมสนับสนุน การจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

7. จัดระบบการประดันคุณภาพการศึกษา และประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา

9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา

10. ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา

11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มิได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย[231]

จากการประมวลความรู้ข้างต้น พบว่า การจัดระบบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ยึดหลักการกระจาอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และ

---

[231]กระทรวงศึกษาธิการ, พระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ (กรุงเทพ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและวัสดุภัณฑ์, 2546), 121-123.

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา ให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย ให้รัฐมนตรีโดยคำแนะนำของสภาการศึกษามีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษากำหนดเขตพื้นที่การศึกษา การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546 กำหนดให้มี 5 กลุ่ม ประกอบด้วย1) กลุ่มอำนวยการ 2) กลุ่มบริหารงานบุคคล 3) กลุ่มนโยบายและแผน 4) กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา 5) กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา นอกจากส่วนราชการตาม (1-5) แล้ว ในระยะเริ่มแรกสำนักงานเขตอาจจัดตั้ง 6) กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา โดยยุบเลิกภายใน 3 ปี นับตั้งแต่มีการจัดตั้งส่วนราชการดังกล่าว และ 7) หน่วยตรวจสอบภายใน ซึ่งเป็นภารกิจที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องปฏิบัติ ภายใต้หน้าที่ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา

3.2.3 โครงสร้าง หน้าที่ ภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา[232]

3.2.3.1 กลุ่มอำนวยการ

งานอำนวยการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร การประสานงานและให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ให้กลุ่มภารกิจและงานต่างๆในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถบริหารจัดการและดำเนินงานตามบทบาทภารกิจ อำนาจ หน้าที่ ได้อย่างเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลบนพื้นฐานของความถูกต้องและโปร่งใส ตลอดจนสนับสนุนและให้บริการข้อมูลข่าวสาร เอกสาร สื่อ อุปกรณ์ทางการศึกษาและทรัพยากรที่ใช้ในการจัดการศึกษาแก่สถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษาบริหารจัดการได้อย่างสะดวก คล่องตัว มีคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.2.3.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล

การบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่การศึกษาเป็นมาตรฐานการจูงใจให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของหน่วยงานโดยยึดหลักการกระจายอำนาจ ระบบคุณธรรมและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้การบริหารจัดการมีความคล่องตัวเกิดความอิสระในการปฏิบัติงานภายใต้กฎหมายระเบียบปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ นำไปสู่การบริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนต่อไป

---

[232] กระทรวงศึกษาธิการ, คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (กรุงเทพ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและวัสดุภัณฑ์, 2546), 67.

3.2.3.3 กลุ่มนโยบายและแผน

เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริม สนับสนุนและประสานงานในเชิงนโยบาย ให้สถานศึกษาจัดการศึกษาไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ (Strategic Results-Based Managemint : SRBM) ใช้ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ (Straegic Performance Based Budgeting : SPBB) โดยเน้นความโปร่งใส ทันสมัย ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยึดหลักการมีส่วนร่วม (Participation) การบริหารที่สนับสนุนที่ใช้โรงเรียนเป็นมาตรฐาน (School – Based Management) โดยมีกระบวนการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับ ติดตามผลอย่างเป็นระบบ

3.2.3.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

งานส่งเสริมการจัดการศึกษา เป็นงานที่สนับสนุนและส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นการบูรณาการการจัดการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย ไปสู่การศึกษาตลอดชีพ นำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นใช้ประกอบการเรียนการสอน ส่งเสริมสุขภาพกายและสุขภาพจิตให้สมบูรณ์ จัดสวัสดิการ สวัสดิภาพ และกองทุนเพื่อการศึกษา ที่จะเป็นการช่วยเหลือผู้เรียนปกติ ด้อยโอกาส พิการ และมีความสามารถพิเศษ อีกทั้งส่งเสริมให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน สถาบันทางศาสนา สถานประกอบการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเอกชนร่วมจัดการศึกษาที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้เรียน

3.2.3.5 กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินการจัดการศึกษา

กลุ่มนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกลุ่มงานดำเนินการเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการพัฒนาระบบการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานเท่าเทียมกันโดยยึดโรงเรียนเป็นฐาน ส่งผลให้ผู้เรียนทั้งในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษา

3.2.3.6 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน

กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกลุ่มงานที่ดำเนินการเกี่ยวกับการกำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน, ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียน และการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน, ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมาย

ว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด, ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนที่กฎหมายกำหนดและปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

3.2.3.7 หน่วยตรวจสอบภายใน

หน่วยตรวจสอบภายใน เป็นหน่วยงานควบคุมภายในของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการส่งสัญญานเตือนความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานปฏิบัติไม่บรรลุเป้าหมาย การตรวจสอบภายในที่เพียงพอมีการสอบทางที่ดีสามารถที่จะทำให้การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ประหยัดและโปร่งใส

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำกรอบหลักเกณฑ์แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ภายใต้การให้คำปรึกษา แนะนำของสำนัก ก.พ.ร. เพื่อใช้เป็นแนวการปฏิบัติและการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักและหน่วยงาน อันสอดคล้องกับกรอบและแนวทางการประเมินผลการปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานในสังกัดได้อย่างเที่ยงตรง[233]

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ออกหนังสือ ที่ ศธ 04011/115 และ ที่ ศธ 04011/116 เมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2550 ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) และตัวชี้วัด ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 อันเป็นการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินไปภายใต้กรอบบูรณาการของตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ประยุกต์การปฏิรูปราชการและการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมกันเป็นแนวทางเพื่อการรับรองการดำเนินงานของแต่ละสำนักเขตการศึกษาโดยดำเนินการเป็นรอบปีงบประมาณ อันเป็นกระบวนการที่ใช้ในการประเมินศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีกรอบการประเมิน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ

---

[233] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร, กรอบหลักเกณฑ์ แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ[ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://pdc.obec.go.th/re_process/index.htm

ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ 1 ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ตัวชี้วัดที่ 3 ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีตัวชี้วัดที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการทั้งสิ้น 57 ตัวชี้วัด [234]

จากการวิจัยของ จันทร์ฉาย ไชยขันธ์ (2549) [235] เรื่อง สภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า 1) ระดับสภาพการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ ตามความเห็นของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับปัญหาการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ ตามความเห็นของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 3) เมื่อเปรียบเทียบสภาพการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ใน 6 ด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากร ทั้ง 6 กลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ ไม่แตกต่างกัน 4) เมื่อเปรียบเทียบปัญหา การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ใน 6 ด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากร ทั้ง 6 กลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 5) การวิจัย ในครั้งนี้ได้เสนอแนะเพื่อการพัฒนาการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ ในด้านการเก็บข้อมูลสารสนเทศ การตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศ การประมวลข้อมูลสารสนเทศ การจัดหน่วยข้อมูลสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ และการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ไว้ด้วย

---

[234] สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, “พัฒนาประสิทธิภาพระบบราชการ,” มปป. (อัดสำเนา)

[235] จันทร์ฉาย ไชยขันธ์, “สภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์” (วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549), 76.

หนูนิล ศรีสมบัติ[236] ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำพู พบว่า 1) บุคลากรพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง เรียงลำดับ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติและ ความรับผิดชอบ 2) การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลปรากฏดังต่อไปนี้ 2.1) บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 2.2) บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-20 ปี กับ 21 ขึ้นไปและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านนโยบายและการบริหาร ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-10 ปี กับ 21 ขึ้นไปและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านนโยบายและการบริหารและด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กฤษดา นิลพัฒน์ [237] ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการดำเนินการควบคุมพัสดุสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำพู เขต 1 พบว่า จากการจัดทำคู่มือการดำเนินการควบคุมพัสดุและการนำมาตรฐานการควบคุมภายใน มาใช้ในการพัฒนาการดำเนินการควบคุมพัสดุของกลุ่มผู้ร่วมศึกษาในวงรอบที่ 1 ทำให้มีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีความชัดเจนในแนวปฏิบัติสามารถพัฒนาการดำเนินการควบคุมพัสดุทั้ง 4 ด้าน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่สิ่งที่ยังเป็นปัญหา คือ ยังมีครุภัณฑ์ไม่ได้นำมาลงทะเบียน การเก็บรักษาไม่ตรงตามที่ระบุไว้ในทะเบียน ช่วงเวลาเบิกจ่ายยังไม่ชัดเจน ขาดการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสำนักงานได้รับทราบถึงการจัดเก็บวัสดุครุภัณฑ์ และขาดแคลนงบประมาณในการซ่อมแซมพัสดุ ภายหลังจากได้นำข้อปัญหาที่ค้นพบในวงรอบที่ 1 ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อมีปัญหาจะรีบดำเนินการแก้ไขได้ทันที เพื่อความถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ทราบถึงแนวทางการควบคุมทั้ง 4 ด้าน ให้ทราบโดยทั่วกัน ทำให้การดำเนินการควบคุมพัสดุดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินงาน ตลอดจนมีความเข้าใจการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุในสำนักงานได้เป็นอย่างดี

---

[236] หนูนิล ศรีสมบัติ. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู” (รายงานการศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547), 56.

[237] กฤษดา นิลพัฒน์, “การพัฒนาการดำเนินการควบคุมพัสดุ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำพู” (รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547), 55.

ชุติมา สุดประเสริฐ [238] ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาระบบสารสนเทศงานทะเบียนประวัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา พบว่า การพัฒนาระบบสารสนเทศงานทะเบียนประวัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำให้งานทะเบียนประวัติมีระบบสารสนเทศในการสืบค้นรวดเร็ว ข้อมูลการยืมถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ ง่ายต่อการค้นหานำมาใช้งาน การติดตามการส่งคืนรัดกุม ควบคุมการสูญหายได้ การแสดงผลรายงานการปฏิบัติงานครอบคลุมเป็นหมวดหมู่ตรงตามความต้องการ ระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นจึงมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง และจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหากได้รับการวิเคราะห์ระบบและพัฒนาระบบให้สามารถสืบค้นแหล่งจัดเก็บทะเบียนประวัติ และ ก.พ.7 ด้วยการนำชื่อ ชื่อสกุล ของผู้ยืมเข้าสู่ระบบ ประมวลผล ออกผลลัพธ์ทางจอภาพได้ ในลักษณะเดียวกันกับการนำเข้าชื่อโรงเรียนของผู้ยืม อีกทั้งยังสามารถขยายผลเชื่อมโยงไปยังงานอื่น ๆ ในกลุ่มบริหารงานบุคคลได้

มาลินี มียิ่ง [239] ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบสารสนเทศกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา พบว่า การดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศ และติดตาม ทำให้ระบบสารสนเทศกลุ่มงานพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะด้านงานลาศึกษาต่อ และงานพัฒนามาตรฐานวิชาชีพมีความสมบูรณ์ ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ มีความรวดเร็วทันสมัย เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรและบุคคล หากจะให้มีการพัฒนาสารสนเทศกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรดูแลด้านโปรแกรมข้อมูลให้ทันสมัยและมีการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดวิทยากรผู้มีความรู้ ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญด้านโปรแกรมมาให้ความรู้และจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรม นอกจากนี้ควรมีระบบป้องกันการแก้ไขข้อมูลโดยการกำหนดรหัสผ่าน (Password) มีผู้รับผิดชอบด้านการใช้โปรแกรมสารสนเทศโดยเฉพาะ

---

[238] ชุติมา สุดประเสริฐ, “การพัฒนาระบบสารสนเทศงานทะเบียนประวัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา” (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547), 34.

[239] มาลินี มียิ่ง, “การพัฒนาระบบสารสนเทศกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา” (การศึกษาค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,2547), 68.

สรุป

การศึกษาวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยมีแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ เป็นแนวคิดที่มีพื้นฐาน โดยแนวคิดนี้ได้พัฒนามาจากรูปแบบและประสบการณ์ในการปฏิรูปและอาศัยองค์ความรู้แบบสหสาขาวิชา หรือสหวิทยาการ ที่มุ่งเน้นการลดขนาดและบทบาทของรัฐให้เล็กลง หรือการปรับให้เข้าสู่การแข่งขันในระบบตลาด เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพประสิทธิผลของการให้บริการ สอดคล้องกับการบริหารและการจัดการศึกษาที่ยึดหลักการกระจายอำนาจลงสู่เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ที่ยึดหลักการกระจาอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา ให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา การแบ่งส่วนราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อันเป็นการเสริมสร้างขีดสมรรถนะองค์กร ให้มีความสามารถในการดำเนิน เชิงยุทธศาสตร์ ซึ่งนำมาสู่การสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติตามตัวชี้วัดและการประเมินผล ได้อย่างครบถ้วนตรงประเด็น ต่อไป

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อทราบองค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

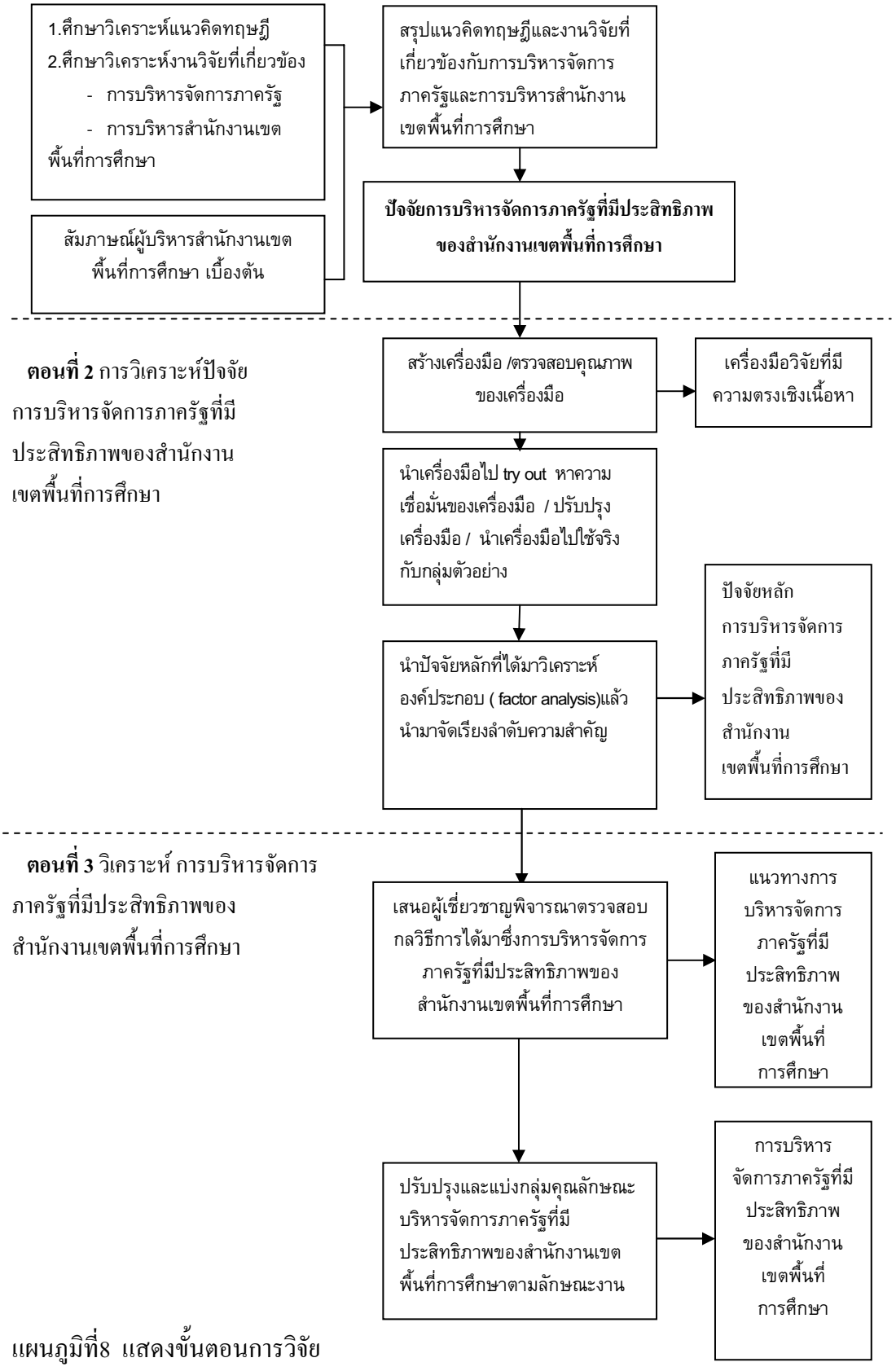
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยเป็นไปอย่างมีระบบและบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการศึกษาข้อมูล สถิติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตำราต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ เอกสารประกอบการประชุมเสวนาทางวิชาการ หนังสือพิมพ์ อินเตอร์เน็ต สัมภาษณ์ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เบื้องต้น ตลอดจนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาครัฐ และการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษา และนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัย แก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ และเสนอขออนุมัติโครงร่างงานวิจัย จากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจัดสร้างเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล เสนอให้ที่ปรึกษาและกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์พิจารณาเครื่องมือ ก่อนเสนอผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือเพื่อหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา และความชัดเจนของภาษาก่อนเสนอให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามหลังจากนั้นปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริงนำเครื่องมือไปตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่น เมื่อนำเครื่องมือที่ได้จากการหาความเชื่อมั่นและปรับปรุงเพิ่มเติมแล้ว นำเครื่องมือไปใช้จริงโดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่กำหนด รวบรวมข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องและความครบถ้วนของเครื่องมือ ทำการวิเคราะห์ ข้อมูลทางสถิติ และแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูลซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังแผนภูมิแสดงขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ตอนที่ 1 การศึกษาวิเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิที่8 แสดงขั้นตอนการวิจัย

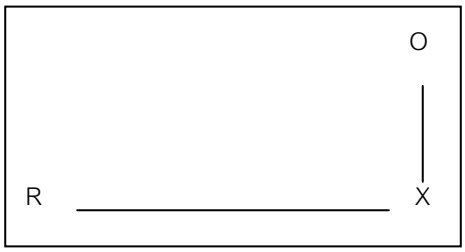
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนการเสนอร่างรายงานผลการวิจัย เสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัย แบบกลุ่มตัวอย่างเดียวตรวจสอบสภาวการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ดังนี้



เมื่อ	R	หมายถึง	ตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งประเทศ ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 185 แห่ง[240]

---

[240] สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร เขต 1, การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา (เพิ่มเติม) ใน 7 จังหวัด [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://area.obec.go.th/ mukdahan1/ web/view.php?article_id=1949

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 20 แห่ง ใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (cluster sampling) ดังนี้

1. แบ่งกลุ่มประชากรตามเขตตรวจราชการ คือ เขตตรวจราชการที่ 1-19 และกรุงเทพมหานคร[241]

2. สุ่มจังหวัดในแต่ละเขตตรวจราชการโดยใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ด้วยวิธีจับฉลากได้จำนวน 20 จังหวัด

3. สุ่มเขตพื้นที่การศึกษา จาก 20 จังหวัดที่สุ่มเลือกแล้ว ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ด้วยวิธีจับฉลากได้จำนวน 20 เขตพื้นที่การศึกษา

4. กำหนดผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักของการวิจัย อันได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละ 25 คน ได้กลุ่มผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งสิ้น 500 คน

จากขั้นตอนข้างต้น สามารถแสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้ดังนี้

ตารางที่ 7 แสดงประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

เขตตรวจราชการ	จังหวัด	กลุ่มตัวอย่าง (จังหวัด/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา)
1	เชียงราย เชียงใหม่ น่าน พะเยา แพร่ แม่ฮ่องสอน ลำปางลำพูน	ลำปาง เขต 1
2	ตาก พิษณุโลก เพชรบูรณ์ สุโขทัย อุตรดิตถ์	เพชรบูรณ์ เขต 3
3	กำแพงเพชร นครสวรรค์ พิจิตร อุทัยธานี	นครสวรรค์ เขต 1
4	นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา อ่างทอง	ปทุมธานี เขต 1
5	ชัยนาท ลพบุรี สระบุรี สิงห์บุรี	สระบุรี เขต 2
6	กาญจนาบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี	นครปฐม เขต 1

---

[241] กระทรวงศึกษาธิการ, ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง จัดตั้งสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการ [ออนไลน์], เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.moe.go.th/inspec/html/modules.php?name =Content&pa=showpage&pid=4,

ตารางที่ 7 (ต่อ)

เขตตรวจราชการ	จังหวัด	กลุ่มตัวอย่าง (จังหวัด/สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา)
7	ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร	สมุทรสาคร
8	ฉะเชิงเทรา นครนายก ปราจีนบุรี สมุทรปราการสระแก้ว	นครนายก
9	จันทบุรี ชลบุรี ตราด ระยอง	ชลบุรี เขต 1
10	หนองคาย หนองบัวลำภู เลย อุดรธานี	หนองบัวลำภู เขต 1
11	กาฬสินธุ์ นครพนม มุกดาหาร สกลนคร	กาฬสินธุ์ เขต 3
12	ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด	ร้อยเอ็ด เขต 1
13	ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์	นครราชสีมา เขต 4
14	ยโสธร ศรีสะเกษ อำนาจเจริญ อุบลราชธานี	ศรีสะเกษ เขต 1
15	ชุมพร ระนอง สุราษฎร์ธานี	สุราษฎร์ธานี เขต 2
16	ตรัง นครศรีธรรมราช พัทลุง	นครศรีธรรมราช เขต 4
17	กระบี่ พังงา ภูเก็ต	กระบี่
18	ยะลา ปัตตานี นราธิวาส	ยะลา เขต 1
19	สงขลา สตูล	สงขลา เขต 3
ส่วนกลาง	กรุงเทพมหานคร	กรุงเทพ เขต1
	รวมทั้งสิ้น	20

จากประชากรคือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ) จำนวน 185 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยแบ่งตามเขตตรวจราชการจำนวน 20 เขตตรวจราชการ ใน 76 จังหวัด ผู้วิจัยได้เลือกจังหวัดในแต่ละเขตตรวจราชการ ได้ 20 จังหวัด (รวมกรุงเทพมหานคร) ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) และได้สุ่มเขตพื้นที่การศึกษา จาก 20 จังหวัดที่สุ่มเลือกแล้ว ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ด้วยวิธีจับฉลากได้จำนวน 20 เขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ ลำปาง เขต 1, เพชรบูรณ์ เขต 3 ,นครสวรรค์ เขต 1, ปทุมธานี เขต 1, สระบุรี เขต 2, นครปฐม เขต 1, สมุทรสาคร, นครนายก, ชลบุรี เขต 1, หนองบัวลำภู เขต 1, กาฬสินธุ์ เขต 3, ร้อยเอ็ด เขต 1, นครราชสีมา เขต 4, ศรีสะเกษ เขต 1, สุราษฎร์ธานี เขต 2, นครศรีธรรมราช เขต 4, กระบี่, ยะลา เขต 1, สงขลา เขต 3, กรุงเทพ เขต1

ทั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเป็นผู้ให้ข้อมูลหลักของการวิจัย อันได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 1 คน รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 คน หัวหน้ากลุ่มงาน จำนวน 7 คน และ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 12 คน โดยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละ 25 คนได้กลุ่มผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งสิ้น 500 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษาซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ, อายุ, ระดับการศึกษา, สถานภาพ, และประสบการณ์การทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจากการที่ได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ามีตัวแปรดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ หมายถึง หลักเกณฑ์และแนวคิดการพัฒนาระบบราชการไทย ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) การดำเนินการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2548-2551) อันประกอบไปด้วย 1) ลักษณะสำคัญขององค์กร 2) การนำองค์กร3) การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ 4) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 5) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 6) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 7) การจัดการกระบวนการ8) ผลลัพธ์การดำเนินการ

2.2 ปัจจัยด้านBalanced Scorecard หมายถึง เครื่องมือทางการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ โดยอาศัยการประเมินและการวัด ช่วยให้องค์กรเกิดความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อตรวจสอบเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนที่ยุทธศาสตร์(strategy map) Balanced Scorecard ประกอบไปด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ 1) มุมมองด้านการเงิน (financial perspective) 2) มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) 3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) 4) มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (learning and growth perspective)

2.3 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) หมายถึง การจัดการกับ เหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีเหมาะสม

ทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยประกอบด้วยปัจจัยการดำเนินการดังนี้ 1) ระยะยอมรับถึงความจำเป็น (unfreezing) 2) ระยะดำเนินการเปลี่ยนแปลง (changing) 3) ระยะรักษาสภาพใหม่ให้อยู่กับองค์การได้ถาวร (refreezing)

2.4 การบริหารความเสี่ยง (risk management) คือ การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุ และ โอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยง และ ขนาดของความเสี่ยง ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรรับได้ประเมินได้ ควบคุมได้ และ ตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย ขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งมีปัจจัยการดำเนินการดังนี้ 1) การวางแผนการบริหารความเสี่ยง (risk management planning) 2) การจำแนกความเสี่ยง (risk identification) 3) การวิเคราะห์คุณภาพความเสี่ยง (qualitative risk analysis) 4) การวิเคราะห์ปริมาณความเสี่ยง (quantitative risk analysis) 5) การวางแผนเกี่ยวกับผลที่เกิดขึ้นกับความเสี่ยง (risk response planning) 6) การควบคุมและการติดตามความเสี่ยง (risk monitoring and control)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ ที่เกิดขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดย

1. ศึกษาและทบทวนเอกสาร ตำรา และวรรณกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาครัฐ และการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งในและต่างประเทศ

2. สร้างแบบสอบถาม เป็นข้อคำถามปลายปิด โดยแต่ละข้อคำถามจะประเมิน 2 ด้านคือ ความถี่ของการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐ และระดับความสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐ

3. ตรวจสอบแบบสอบถามการดำเนินการที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐที่เกิดขึ้นในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อปรับสำนวน ภาษา และความครอบคลุมเนื้อหาการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ทั้งนี้ แบบสอบถามการปฏิบัติการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยลักษณะของแบบสอบถามเป็นข้อคำถามแบบมาตรประมาณค่า 5 ระดับของไลเคอร์ท (Likert)[242] จาก 5 -1 (มากที่สุด – น้อยที่สุด) โดยคะแนนมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ให้มีน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงมาก ให้มีน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงปานกลาง ให้มีน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อย ให้มีน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนัก 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือวิจัยโดยมีขั้นตอนดำเนินงานดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าเอกสาร หลักฐาน วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ แล้วนำผลการศึกษามาสร้างเป็นเครื่องมือวิจัยฉบับร่างภายใต้คำแนะนำของคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องและสมเหมาะตามขอบเขตที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 2 ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา นำเครื่องมือที่สร้างเสร็จเรียบ ร้อยแล้ว เสนอให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือทั้งทางด้านความตรงเชิงเนื้อหา สำนวนของภาษาด้วยเทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) [243] โดยแบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องอยู่ระหว่าง 0.60-1.00 และได้รับข้อเสนอแนะการปรับปรุงแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญมาพัฒนาเครื่องมือให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

---

[242] Rensis Likert, อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, วิธีวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540),114-115.

[243] เรื่องเดียวกัน, 117.

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (try out) กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 แห่ง โดยมีจำนวนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 25 คนต่อ 1 แห่ง รวมเป็น จำนวน 50 คน แล้วนำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาหาความเชื่อมั่นตามวิธีการของ ครอนบาค (Cronbach)[244] โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α-Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่น .908

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้ได้รับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และได้ข้อมูลตามความเป็นจริง ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร แจ้งไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือในการให้ข้อมูลเพื่อการวิจัย

2. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงผู้ตอบแบบสอบถามเพื่ออธิบายจุดมุ่งหมายและความสำคัญของการวิจัย

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดกลับคืนมาแล้ว ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบความครบถ้วนสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

2. จัดระเบียบข้อมูลและลงรหัส

3. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยและข้อคำถามในการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการที่นำเสนอดังนี้

---

[244] Lee J. Cronbach, Essentials of psychological Testing, 4th ed. (New York : Harper & Row Publishers, 1984), 161.

1. วิเคราะห์ข้อมูลขั้นพื้นฐานใช้การคำนวณค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2. วิเคราะห์ค่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามปลายปิดแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทั้งนี้ในการวิเคราะห์ถือว่าค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูลตกอยู่ในช่วงพฤติกรรมใดก็แสดงว่าลักษณะการปฏิบัติที่ตรงตามสภาพที่เป็นจริงแบบนั้น โดยผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามเกณฑ์ของเบสท์ (Best)[245] ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 3.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง มีลักษณะการปฏิบัติที่ตรงกับสภาพความเป็นจริง ในระดับน้อยที่สุด

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใช้ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) เป็นแนวทางในการดำเนินการ

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ “PCA” (principal component analysis)

---

[245]John W. Best, Research in Education (Englewood Cliffs New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1970), 190.

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและเพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลุ่มตัวอย่างได้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 185 แห่ง กลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลักมีจำนวน 25 คน ต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 1 แห่ง คือ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตัวแปรที่ศึกษาเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับองค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐ 4 ปัจจัย คือ 1) ปัจจัยด้านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2)ปัจจัยด้านBalanced Scorecard 3)การบริหารการเปลี่ยนแปลง (change management) 4) การบริหารความเสี่ยง (risk management) สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยวิธีสกัดองค์ประกอบ “PCA” (principal component analysis)สถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage) ค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงแบนมาตรฐาน (S.D) สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากข้อคำถามปลายเปิด เกี่ยวกับข้อเสนอแนะอื่น ๆ ต่อการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและการได้มาซึ่งแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นการเสนอผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาและตรวจสอบกลวิธีในการปฏิบัติ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) ด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพ งานวิจัยมีคุณภาพที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ศึกษา การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งประเทศ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 185 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 20 แห่ง ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้น(cluster sampling) และใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (simple random sampling) ได้จำนวน 20 เขตพื้นที่การศึกษา ผู้ให้ข้อมูลของการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มงาน เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละ 25 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถาม จำนวน 500 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามคืน 475 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95 ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด โดยผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 3 ตอน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลจากผลการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

1.1 ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร

1.2 ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

1.3 การสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

2.2. การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ตรวจสอบและการหาแนวทางที่เหมาะสมโดยวิธีการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

3.1 การวิเคราะห์ค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

3.2 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็น และข้อวิจารณ์

3.3 แนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 1 ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและข้อมูลจากผลการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

1.1 ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสาร

ข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารเป็นข้อมูลเบื้องต้นอันเป็นการพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย เป็นการสำรวจ ศึกษาจากทฤษฎี บทความ และเอการวิชาการต่างๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผู้วิจัยสรุปเป็นประเด็นปัจจัยที่สำคัญได้ 257 ปัจจัย ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 8 ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสาร

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละส่วนงานในสำนักงาน อย่างชัดเจน				√	√		√		√	√			√	√	√
มีกลไกในการให้บริการหรือส่งมอบงาน		√		√		√	√	√		√			√	√	
มีการกำหนดวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ ค่านิยม	√	√			√		√	√				√		√	
มีการจำแนก ลักษณะ โดยรวมของบุคลากร	√		√			√		√					√	√	
มีเทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ				√				√	√		√		√	√	√
มีการดำเนินการภายใต้ กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ	√		√	√	√	√	√		√	√			√	√	√
มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี	√	√					√		√	√	√		√	√	
มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการ		√	√		√	√	√	√			√		√	√	
มีกลไกการสื่อสารความต้องการและความคาดหวังระหว่างกับคณะกรรมการ			√			√		√		√	√		√	√	√
มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร	√	√	√		√	√	√		√	√					√
มีข้อมูลเชิงการวิเคราะห์เทียบเคียง(benchmarking)กับสำนักงานอื่น				√	√	√			√	√		√	√	√	√
มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามภารกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล				√	√		√	√	√			√	√	√	√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้							√			√	√		√	√	
ผู้บริหารมีการ ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนปฏิบัติงาน		√	√	√	√		√	√		√	√	√		√	√
ผู้บริหาร คำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์	√									√				√	√
ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ แบบ 2 ทิศทาง		√	√		√	√	√				√		√	√	
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ	√	√	√	√	√			√	√	√	√	√		√	√
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้		√	√		√	√	√					√		√	√
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริม ให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม		√		√	√	√								√	
มีการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR)	√					√	√		√	√				√	
มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ				√	√					√					
ผู้บริหารมีการใช้ผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์	√	√		√				√	√			√		√	√
ผู้บริหาร นำผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการ ประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง	√			√	√							√		√	
ผู้บริหาร มีตัวชี้วัด ในการดำเนินการ	√		√	√	√	√		√		√	√	√	√	√	√
ผู้บริหาร การปรับปรุงและพัฒนา นวัตรกรรม		√	√				√		√				√	√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

ห้าข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuh auser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
ผู้บริหาร ปรับปรุงและนำไปสู่การปฏิบัติทั้งส่วน		✓	✓						✓	✓				✓	
มีการประเมินผลงานของผู้บริหาร				✓	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓
มีการนำผลจากการปรับปรุงระบบการนำองค์กรของคณะผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ		✓		✓	✓			✓	✓	✓				✓	
มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมกิจกรรมนักศึกษา		✓				✓				✓	✓			✓	
มีกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ ในการจัดการความเสี่ยง	✓	✓			✓			✓	✓		✓		✓	✓	✓
มีการเตรียมการเชิงรุก การปฏิบัติงานและการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงแนวโน้มทางการศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต				✓	✓			✓			✓		✓	✓	
ผู้บริหารกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม		✓		✓	✓	✓					✓	✓		✓	
ผู้บริหาร และคณะมีการสื่อสารสนับสนุนและส่งเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่บุคลากร		✓			✓						✓			✓	
ผู้บริหาร และคณะ มีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร					✓		✓				✓	✓			
มีการนำปัจจัยด้าน ความต้องการ เพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำแผน		✓	✓	✓	✓	✓			✓		✓			✓	
มีการนำปัจจัยด้านสภาพการแข่งขัน เพื่อพิจารณาประกอบ ในการจัดทำแผน	✓						✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
มีการนำปัจจัยด้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลต่อบริการและการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาประกอบจัดทำแผน				√		√					√		√	√	√
มีการนำปัจจัยด้านลักษณะเฉพาะสำนักงาน เพื่อพิจารณาประกอบจัดทำแผน				√		√	√	√			√			√	
มีการนำปัจจัยด้านความเสี่ยงเพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำ	√			√		√	√	√	√		√	√	√	√	
มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน		√		√		√	√						√	√	
มีการนำความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร มาใช้ในการกำหนดเป้าประสงค์	√	√		√	√	√				√		√	√	√	√
มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ			√			√		√			√	√		√	
มีการจัดสรรทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติ	√		√			√	√			√	√		√	√	√
มีการทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน										√	√	√	√	√	√
ผู้บริหาร นำผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการ ประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง				√				√							
มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล	√		√		√			√	√					√	
มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และหลักที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผน	√	√	√	√	√		√	√					√	√	√
มีการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผน	√		√										√	√	
มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผน			√	√		√		√		√				√	
มีการกำหนดและจำแนกกลุ่มรับบริการ	√									√	√		√	√	√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
มีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย						√				√				√	
มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ							√			√		√		√	√
มีการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น				√	√		√	√						√	
มีกลไก ในการขอข้อมูลหรือขอรับบริการหรือร้องเรียน					√		√	√						√	
มีการติดต่อกับองค์กรอื่น ด้วย รูปแบบการติดต่อโดยตรง					√		√							√	
มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน					√		√	√						√	
มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง					√		√	√						√	
มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ			√		√				√				√	√	
มีการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการ		√	√		√		√	√	√				√	√	
มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการอย่างรวดเร็ว		√	√		√		√			√			√	√	
มีการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		√	√		√		√	√		√				√	
มีการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน		√			√		√	√		√				√	
มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม		√	√		√		√	√		√			√	√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
มีการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม	√			√						√	√	√		√	
มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ				√		√	√							√	
มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งจากภายในและภายนอก				√				√						√	
มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการ				√				√	√		√			√	√
มีการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศที่ใช้มีความเชื่อถือได้ปลอดภัยและใช้งานง่าย				√					√		√			√	
มีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ				√			√				√	√		√	
มีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร	√	√		√							√	√		√	
มีการรับถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากหน่วงานอื่น				√			√				√	√		√	
มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ				√			√				√	√		√	
มีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ตรงตามความต้องการ	√			√			√				√	√	√	√	
มีการจัดระบบบริหารงานบุคคล โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชน				√			√				√	√		√	
มีการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิผล				√			√							√	
มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร				√			√							√	√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
มีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคล										√				√	
มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ										√				√	
มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชน										√			√	√	
มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก		√							√	√			√	√	
มีการนำตัวชี้วัดชื่อมโยงกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน			√				√		√	√			√	√	
มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้า			√				√		√	√			√	√	
มีการพัฒนาบุคลากร เป็นไปตามที่กำหนดไว้			√				√		√	√			√	√	
มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร							√		√	√			√	√	
มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุม							√			√			√	√	
มีการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา	√		√	√			√		√	√				√	
มีการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมมาประกอบการพัฒนาบุคลากร														√	√
มีการการนำความรู้ที่มีอยู่องค์กรมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร	√		√	√			√		√	√				√	
มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ							√			√				√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
มีการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน										√	√			√	
มีการประเมินประสิทธิผล									√		√			√	
ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน									√		√			√	
มีเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในปรับปรุงสภาพแวดล้อม									√		√			√	
มีการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ						√	√		√		√			√	
มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและประเภท				√		√	√		√		√			√	
มีการสนับสนุนโดยกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการ และนโยบายให้ตรงกับกับความต้องการของบุคลากร							√		√		√			√	
มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและประเภททั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ			√		√		√		√		√			√	
มีการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ			√		√	√	√		√		√			√	
มีกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					√	√	√		√		√			√	
มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับกระบวนการที่สร้างคุณค่า							√		√		√			√	
มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการที่สร้างคุณค่า														√	
มีการนำกระบวนการที่สร้างคุณค่าไปปฏิบัติ	√						√		√					√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ				√		√	√							√	
มีการการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ				√		√	√			√				√	
มีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า				√		√	√			√				√	
มีการนำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาใช้ในการพัฒนาองค์กร				√		√	√			√				√	
การจัดทำแผนจัดการความรู้ (KM Active plan)				√		√	√			√				√	
มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน สำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง				√		√	√			√				√	
มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง				√		√	√			√				√	
มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่ายและปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง				√		√	√			√				√	
มีการบูรณาการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับหลายองค์กร				√		√	√			√				√	
มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง						√	√			√				√	
มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง						√	√			√				√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
การป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ						√	√			√				√	
มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง				√						√				√	
ผู้บริหาร บุคลากร และทีมงาน ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ ขององค์กรตามหน่วยงานโครงสร้างการบริหาร				√			√			√				√	
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับตัวชี้วัดตามแผนงาน				√		√	√			√				√	
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร				√		√	√			√				√	
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัด				√	√		√			√				√	
ผู้บริหาร บุคลากร มีส่วนร่วม ส่งเสริมสนับสนุน ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กลยุทธ์				√	√		√			√				√	
ผู้บริหารประชุมชี้แจง ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจกับ บุคลากร คณะกรรมการ เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง				√	√		√			√				√	
ผู้บริหารบุคลากร ตระหนักถึงความสำคัญ เห็นความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือทำการเปลี่ยนแปลง				√	√		√			√				√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง				√	√		√			√				√	
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาสาเหตุ กำหนดขอบเขตของปัญหา พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง				√	√		√			√				√	
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวางแผน ร่วมรับผิดชอบ (เจ้าภาพ) การเปลี่ยนแปลง				√	√		√			√				√	
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง				√	√		√			√				√	
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการตามขั้นตอน และเวลาที่กำหนด				√						√				√	
ผู้บริหาร ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง				√	√					√				√	
ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย กรณีที่มีงานหรือโครงการเร่งด่วน				√	√					√				√	
ผู้บริหาร บุคลากร ติดตามความก้าวหน้า ร่วมขจัดปัญหาอุปสรรค และนำผลการเปลี่ยนแปลงมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ				√	√					√				√	
ผู้บริหารให้คำปรึกษา คำแนะนำ เสนอทางเลือกการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงและแนวทางการตัดสินใจ				√	√	√				√	√			√	
ผู้บริหารเป็นกัลยาณมิตร ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับครู บุคลากร				√	√	√				√	√			√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มีความจริงใจกับครู บุคลากร				√										√	
ครู บุคลากรปฏิบัติความคิดของผู้บริหารข้อตกลงของกลุ่ม และผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหา				√	√	√				√	√			√	
ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน				√	√	√				√	√			√	
เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน				√	√	√				√	√	√		√	
ผู้บริหารมีความอดทน และอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ				√	√	√				√	√	√		√	
ผู้บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และนำมาประยุกต์ใช้				√	√					√	√			√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

สรุปวิเคราะห์เอกสาร															
หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม หรือช่วยพัฒนาชุมชนอย่างสม่ำเสมอ				√			√				√			√	
ผู้บริหารได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุนจาก บุคลากร รวมทั้งจากหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ				√			√				√			√	
ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้ เทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้				√			√				√			√	
ผู้บริหารนำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ตลอดจนประสบการณ์การบริหารงานมาประยุกต์ใช้				√			√				√			√	
ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหา และเกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน				√	√		√				√			√	
ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากร				√			√				√			√	
ผู้บริหารจัดกิจกรรม รับฟังความคิดเห็น การประชาพิจารณ์				√	√		√				√			√	
ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสารกับ บุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง				√	√		√		√		√			√	
ผู้บริหารให้เทคนิคการจูงใจ การยกย่องชมเชย การจัดสวัสดิการต่างๆ กระตุ้นให้ บุคลากรกระตือรือร้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มความรู้ความสามารถ				√	√		√		√		√			√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากร				√	√		√	√	√		√			√	
ผู้บริหารสอบถามความก้าวหน้า รับฟังความคิดเห็น และให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง				√	√		√							√	
ผู้บริหาร บุคลากร ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง พร้อมนำผลไปปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง				√						√	√			√	
ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลง				√						√	√			√	
ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของ บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง				√						√	√			√	
ผู้บริหารแสดงความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิกเห็น หรือเหตุผลหากมีประเด็นข้อสงสัยเพิ่มเติม				√						√	√			√	
ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสให้แก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง				√						√	√			√	
ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรเข้ารับการอบรม ร่วมประชุม ร่วมสัมมนา ไปศึกษาดูงานที่หน่วยงานอื่นจัดและเชิญชวนให้เข้าร่วม หรือจัดกระทำเองอย่างสม่ำเสมอ				√						√	√			√	
ผู้บริหารให้ภาวะผู้นำจูงใจ บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้ตระหนักในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง				√						√	√			√	
ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน	√		√	√			√	√	√	√	√			√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน				√						√	√			√	
ผู้บริหารจัด บุคลากรลงตามโครงสร้างกรบริหารงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง				√						√	√			√	
ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรให้ เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง				√						√	√			√	
ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำโน้มน้าวหรือจูงใจให้ครูบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง				√			√			√	√			√	
ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลง				√			√			√				√	
ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง				√			√			√				√	
ผู้บริหารส่งข่าวสาร ข้อมูล และความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้ บุคลากรรับทราบ				√			√							√	
ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานหรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง				√			√			√				√	
ผู้บริหาร บุคลากร ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้ทราบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง โดยใช้สื่อที่หลากหลาย				√			√			√				√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				√						√				√	
ผู้บริหาร บุคลากรใช้วิธีปฏิบัติระหว่างบุคคล เทคนิคทางสังคม เพื่อถ่ายทอด ค่านิยม ความรู้ ความคิด และมาตรฐานการปฏิบัติงานองค์กรอย่างเหมาะสม				√			√	√		√				√	
ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรรวมกลุ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่าง สร้างสรรค์				√			√			√				√	
ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ บุคลากร ทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน			√	√			√			√				√	
ผู้บริหารยอมรับบทบาทของ บุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการ มีส่วนร่วม				√			√			√				√	
ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงให้เห็นผลในระยะสั้นเพื่อให้ บุคลากรเกิดความ ศรัทธา เชื่อมั่นพร้อมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง				√			√			√	√			√	
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทาย ความสามารถ จากการศึกษาปัญหาในขณะที่ทำการเปลี่ยนแปลงและใน อนาคต				√	√		√			√	√			√	
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน				√	√		√			√	√			√	
ผู้บริหาร บุคลากรใช้วิธีวิจัยศึกษา หรือประชาพิจารณ์ปัญหาทั้งก่อน ดำเนินการระหว่างดำเนินการและภายหลังการเปลี่ยนแปลง				√	√		√			√	√			√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
ผู้บริหารมีศักยภาพในการจัดระบบโครงสร้างพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง			√	√	√					√	√			√	
ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม			√	√	√					√	√			√	
ผู้บริหารใช้บุคลิกภาพส่วนตัว ต่อบุคลากรให้ทำการเปลี่ยนแปลง				√	√					√	√			√	
ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร			√	√	√					√	√			√	
ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง			√	√	√					√	√			√	
ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน				√	√				√	√	√			√	
บุคลากร ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน										√				√	
ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมวางแผนแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลง				√	√				√	√	√			√	
ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและและเป็นประโยชน์เท่านั้น				√	√					√	√			√	
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมรักษาค่านิยม ประเพณี หรือวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่พร้อมพัฒนายิ่งขึ้น				√	√				√	√	√			√	
ผู้บริหารมีความมั่นใจให้ บุคลากรเชื่อว่าจะไม่ได้รับผลกระทบ หรือสูญเสียผลประโยชน์ภายหลังการเปลี่ยนแปลง	□			√	√		□			√	√			√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
ผู้บริหารยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุน และร่วมทำการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ				√			√			√	√			√	
ผู้บริหารให้คำปรึกษา คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรทำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง				√			√			√	√			√	
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเข้าชี้แจง เจรจาเพื่อหาแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ	√			√			√				√			√	
ผู้บริหารวิเคราะห์ บุคลากรหรือกลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาการต่อต้าน				√	√		√			√				√	
ผู้บริหาร บุคลากร มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น ปฏิบัติงานให้สำเร็จ				√										√	
ผู้บริหารใช้การควบคุมคุณภาพโดยใช้วงจรP-D-C-A ที่ให้ บุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจลงมือปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบ				√			√			√				√	
ผู้บริหารยึดแนวทางการบริหารแบบประชาธิปไตย ลดการบังคับบัญชา เน้นกระจายอำนาจ				√			√			√	√			√	
ผู้บริหารใจกว้าง เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีเสรีภาพในการคิด และริเริ่มการปฏิบัติงาน				√			√			√			√	√	
ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ในทางสร้างสรรค์				√			√			√			√	√	
ผู้บริหารสร้างแนวคิดในอันที่จะดึงภาวะแวดล้อมทุกอย่างมาเป็นกำลังเสริมในการพัฒนา				√			√			√				√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Akers	Allison	Argyris	Beer	Beckles	Becker&Nuhauser	Bennis	Brown	Chapman	Chin	Cohen	Daniel E. Griffiths	Donaldson	MBNQA	Fenzel
ผู้บริหารสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเครือข่ายการเปลี่ยนแปลง	√			√						√		√		√	
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมจัดทำและพัฒนาระบบสนเทศให้มีประสิทธิภาพ				√			√			√	√			√	
ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ				√			√			√	√			√	
ผู้บริหาร บุคลากร ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่				√			√				√			√	
ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่				√			√				√			√	
ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน				√			√							√	
ผู้บริหารปรับแนวความคิดและวิธีการปฏิบัติงานของ บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ				√			√				√			√	
ผู้บริหาร บุคลากร ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน				√							√				

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละส่วนงานในสำนักงาน อย่างชัดเจน			√	√	√		√			√				√	√		
มีกลไกในการให้บริการหรือส่งมอบงาน								√	√				√	√			√
มีการกำหนดวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ ค่านิยม	√				√		√	√				√		√		√	√
มีการจำแนก ลักษณะโดยรวมของบุคลากร	√		√			√		√					√	√		√	
มีเทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ		√		√				√					√	√			
มีการดำเนินการภายใต้ กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ		√					√						√	√			
มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี	√	√					√			√			√	√			√
มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการ			√		√	√	√	√					√	√			√
มีกลไกการสื่อสารความต้องการและความคาดหวัง			√			√		√		√			√	√	√		
มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร	√	√	√		√	√	√			√			√	√	√	√	√
มีข้อมูลเชิงการวิเคราะห์เทียบเคียง(benchmarking)กับสำนักงานอื่น	√	√		√	√	√				√			√	√	√	√	
มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามภารกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล	√	√	√	√	√		√	√	√				√	√	√	√	√
มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ		√	√	√	√		√			√		√	√	√	√		

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้		√		√				√					√	√			
ผู้บริหารมีการ ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม		√					√						√	√			
ผู้บริหาร คำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์	√	√					√			√			√	√			√
ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์			√		√	√	√	√					√	√			√
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ			√			√		√		√			√	√	√		
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้	√	√	√		√	√	√			√			√	√	√	√	√
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริม ให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม		√		√				√					√	√			
มีการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR)		√					√						√	√			
มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	√	√					√			√			√	√			√
ผู้บริหารมีการใช้ผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์			√		√	√	√	√					√	√			√
ผู้บริหาร นำผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการ			√			√		√		√			√	√	√		

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
ผู้บริหาร มีตัวชี้วัด ในการดำเนินการ		√		√				√					√	√			
ผู้บริหาร การปรับปรุงและพัฒนา นวัตรกรรม		√					√						√	√			
ผู้บริหาร ปรับปรุงและนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ	√	√					√			√			√	√			√
มีการประเมินผลงานของผู้บริหาร			√		√	√	√	√						√			√
มีการนำผลจากการปรับปรุงระบบการนำองค์กรของคณะผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ			√			√		√		√			√	√			
มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนระบบการศึกษา	√	√	√		√	√	√			√			√	√			√
มีกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ ในการจัดการความเสี่ยง	√	√			√	√				√				√			
มีการเตรียมการเชิงรุก การปฏิบัติงานและการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงแนวโน้มทางการศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	√	√			√		√	√	√				√	√			√
ผู้บริหารกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม		√			√		√			√		√	√				
ผู้บริหาร และบุคลากรมีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน	√	√			√	√	√			√			√	√			√
ผู้บริหาร และบุคลากร มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน	√	√		√	√	√				√			√	√			
มีการนำปัจจัยด้าน ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของโรงเรียน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู เพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำแผน					√								√	√			√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
มีการนำปัจจัยด้านสภาพการแข่งขัน เพื่อพิจารณาประกอบ ในการจัดทำแผน					√						√						√
มีการนำปัจจัยด้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลต่อบริการและการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาประกอบจัดทำแผน					√				√		√						√
มีการนำปัจจัยด้านลักษณะเฉพาะสำนักงาน เพื่อพิจารณาประกอบจัดทำแผน					√				√		√						√
มีการนำปัจจัยด้านความเสี่ยงเพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำ					√				√		√						√
มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน					√				√								√
มีการนำความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร มาใช้ในการกำหนดเป้าประสงค์									√								√
มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ									√								√
มีการจัดสรรทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติ									√	√							√
มีการทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน									√	√							√
ผู้บริหาร นำผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการ ประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง					√				√	√							
มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล					√			√	√	√	√						√
มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และหลักที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผน					√												√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
มีการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผน		√	√			√			√			√	√				√
มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผน		√	√			√			√			√	√				√
มีการกำหนดและจำแนกกลุ่มรับบริการ			√			√			√			√	√				√
มีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		√	√			√			√			√	√				
มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ		√				√			√			√	√				√
มีการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น		√				√			√				√	√	√		√
มีกลไก ในการขอข้อมูลหรือขอรับบริการหรือร้องเรียน		√							√			√	√	√			√
มีการติดต่อกับองค์กรอื่น ด้วย รูปแบบการติดต่อโดยตรง		√							√				√	√			√
มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน		√				√			√				√	√			
มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง						√			√				√	√			
มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ						√			√				√	√	√		
มีการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการ						√			√				√	√	√		√
มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการอย่างรวดเร็ว	√	√				√			√				√	√		√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
มีการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	√					√						√			√	√	
มีการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน	√					√						√			√	√	
มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม	√					√						√				√	
มีการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม												√				√	√
มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ												√			√	√	√
มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งจากภายในและภายนอก		√		√		√						√				√	√
มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการ		√				√						√					√
มีการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศที่ใช้มีความเชื่อถือได้ ปลอดภัยและใช้งานง่าย		√			√	√						√			√	√	√
มีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ		√			√	√						√	√		√	√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
มีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร		√	√			√						√			√	√	
มีการรับถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากหน่วยงานอื่น		√				√						√		√	√	√	√
มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	√	√		√		√	√					√		√		√	√
มีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ตรงตามความต้องการ	√				√	√		√				√					√
มีการจัดระบบบริหารงานบุคคล โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชน	√				√	√		√				√					
มีการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิผล	√				√	√		√				√					
มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	√				√	√		√				√					√
มีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคล	√															√	√
มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ	√				√	√						√				√	√
มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชน	√					√						√				√	
มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก					√	√						√				√	√
มีการนำตัวชี้วัดชื่อมโยงกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน					√	√						√				√	√
มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าใน					√	√						√				√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
มีการพัฒนาบุคลากร เป็นไปตามที่กำหนดไว้					√	√						√		√		√	
มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร					√	√						√		√		√	
มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุม						√	√			√		√		√			
มีการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา	√				√	√		√				√					√
มีการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมมาประกอบการพัฒนาบุคลากร	√				√	√		√				√					
มีการการนำความรู้ที่มีอยู่องค์กรมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร	√				√	√						√					
มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	√				√	√						√					√
มีการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	√															√	√
มีการประเมินประสิทธิผล	√				√	√		√				√				√	√
ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน	√					√		√				√				√	
มีเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในปรับปรุงสภาพแวดล้อม					√	√						√				√	√
มีการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ					√	√						√				√	√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและประเภท	√				√	√						√					√
มีการสนับสนุนโดยกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการ และนโยบายให้ตรงกับกับความต้องการของบุคลากร	√				√	√						√					
มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและประเภททั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ	√				√	√						√					
มีการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ			√		√				√				√	√			
มีกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		√	√		√		√	√	√				√	√			√
มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับกระบวนการที่สร้างคุณค่า		√	√		√		√			√			√	√			√
มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการที่สร้างคุณค่า		√	√				√			√							√
มีการนำกระบวนการที่สร้างคุณค่าไปปฏิบัติ							√	√		√							√
มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ		√	√				√			√			√				√
มีการการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ			√		√				√				√	√			

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
มีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า		√	√		√		√		√				√	√			√
มีการนำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาใช้ในการพัฒนาองค์กร		√	√		√		√			√			√	√			√
การจัดทำแผนจัดการความรู้ (KM Active plan)		√	√				√			√				√			√
มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง		√					√	√		√	√						√
มีองค์ประกอบในการดำเนินการ บริหารการเปลี่ยนแปลง		√	√				√	√		√	√		√				√
มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่ายและปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง			√		√				√		√		√				
มีการบูรณาการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับหลายองค์กร						√					√	√					√
มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง						√					√	√					√
มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการ											√	√					√
การป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ						√					√						

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	√	√	√			√					√						√
ผู้บริหาร บุคลากร ทีมงาน ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ ขององค์กรตามหน่วยงานโครงสร้างการบริหาร		√	√			√					√	√					√
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับตัวชี้วัดตามแผนงาน		√				√					√	√					√
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ		√	√			√					√	√					√
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัด		√	√			√	√	√	√		√	√					√
ผู้บริหาร บุคลากร มีส่วนร่วม ส่งเสริมสนับสนุน ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กลยุทธ์		√	√			√	√			√	√	√					√
ผู้บริหารประชุมชี้แจง ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจกับ บุคลากร คณะกรรมการ เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง	√	√	√			√	√			√	√	√					√
ผู้บริหารบุคลากร ตระหนักถึงความสำคัญ เห็นความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือทำการเปลี่ยนแปลง						√					√	√					√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง						√					√	√					√
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล											√	√					√
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวางแผน ร่วมรับผิดชอบ (เจ้าภาพ) การเปลี่ยนแปลง						√					√						
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง	√	√	√			√					√						√
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการ		√	√			√					√	√					√
ผู้บริหาร ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลง		√				√					√	√					√
ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย		√	√			√					√	√					√
ผู้บริหาร บุคลากร ติดตามความก้าวหน้า ร่วมขจัดปัญหาอุปสรรค และนำผลการเปลี่ยนแปลงมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ		√	√			√	√	√	√		√	√					√
ผู้บริหารให้คำปรึกษา คำแนะนำ เสนอทางเลือกการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง และแนวทางการตัดสินใจ		√	√			√	√			√	√	√					√
ผู้บริหารเป็นกัลยาณมิตร ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับครู บุคลากร	√	√	√			√	√			√	√	√					√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มีความจริงใจกับครู บุคลากร						√					√	√					√
ครู บุคลากรปฏิบัติความคิดของผู้บริหารข้อตกลงของกลุ่ม และผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหา						√					√	√					
ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน											√	√					
เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน						√					√						
ผู้บริหารมีความอดทน และอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลง	√	√	√			√					√						√
ผู้บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และนำมาประยุกต์ใช้		√	√			√					√	√					√
ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรมหรือช่วยพัฒนาชุมชนอย่างสม่ำเสมอ		√				√					√	√					
ผู้บริหารได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุนจาก บุคลากร รวมทั้งจากหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ		√	√			√					√	√					√
ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้ เทคโนโลยี มาใช้		√	√			√	√				√	√					√
ผู้บริหารนำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงานตลอดจนประสบการณ์การบริหารงานมาประยุกต์ใช้		√	√			√				√	√	√					

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหา		√	√			√	√			√	√	√					√
ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากร						√					√	√					√
ผู้บริหารจัดกิจกรรม รับฟังความคิดเห็น การประชาพิจารณ์เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจที่ชัดเจน ตรงกัน และมีความตระหนักเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	√		√			√					√	√		√		√	√
ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสารกับ บุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง						√					√	√					√
ผู้บริหารให้เทคนิคการจูงใจ การยกย่องชมเชย การจัดสวัสดิการต่างๆ กระตุ้นให้ บุคลากรกระตือรือร้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง											√	√					√
ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากรด้วยการส่งเสริมสนับสนุน และเข้าไปมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหา อุปสรรค						√					√						
ผู้บริหารสอบถามความก้าวหน้า รับฟังความคิดเห็น และให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง		√				√					√						√
ผู้บริหาร บุคลากร ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง พร้อมนำผลไปปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง		√				√					√	√					
ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลง		√				√					√	√					

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของ บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง โดยไม่ใช้อารมณ์โต้ตอบ		√				√					√	√					√
ผู้บริหารแสดงความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิกเห็น		√				√					√	√					√
ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสให้แก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง		√	√			√					√	√					
ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรเข้ารับการอบรม ร่วมประชุม ร่วมสัมมนา ไปศึกษาดูงานที่หน่วยงานอื่นจัดและเชิญชวนให้เข้าร่วม หรือจัดกระทำเองอย่างสม่ำเสมอ						√					√	√					
ผู้บริหารให้ภาวะผู้นำจูงใจ บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้ตระหนักในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง						√					√	√					
ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน											√	√					
ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน						√					√						
ผู้บริหารจัด บุคลากรลงตามโครงสร้างกรบริหารงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง						√					√						
ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรให้ เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง		√									√						√
ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำโน้มน้าวหรือจูงใจให้ครูบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง		√									√	√					√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลง		√	√								√	√					√
ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง		√	√			√					√						√
ผู้บริหารส่งข่าวสาร ข้อมูล และความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรรับทราบตลอดเวลา						√					√						
ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานหรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง												√					√
ผู้บริหาร บุคลากร ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้ทราบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง โดยใช้สื่อที่หลากหลาย						√					√	√					√
ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	√		√	√			√	√	√		√	√					
ผู้บริหาร บุคลากรใช้วิธีปฏิบัติระหว่างบุคคล เทคนิคทางสังคม เพื่อถ่ายทอดค่านิยม ความรู้ ความคิด และมาตรฐานการปฏิบัติงานองค์กรอย่างเหมาะสม						√					√						
ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรรวมกลุ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์						√					√						
ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีม		√															√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
ผู้บริหารยอมรับบทบาทของ บุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีส่วนร่วม		√									√						√
ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงให้เห็นผลในระยะสั้นเพื่อให้ บุคลากรเกิดความศรัทธา เชื่อมั่นพร้อมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง		√		√		√	√			√	√						√
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง		√									√						√
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน					√						√						√
ผู้บริหาร บุคลากรใช้วิธีวิจัยศึกษา หรือประชาพิจารณ์ปัญหาทั้งก่อนดำเนินการระหว่างดำเนินการและภายหลังการเปลี่ยนแปลง		√				√					√		√				√
ผู้บริหารมีศักยภาพในการจัดระบบโครงสร้างพื้นฐานของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง		√				√		√			√	√				√	
ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม		√				√					√	√					√
ผู้บริหารใช้บุคลิกภาพส่วนตัว ต่อบุคลากรให้ทำการเปลี่ยนแปลง						√					√						
ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร						√					√	√		√			
ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง		√									√						√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน		√									√	√					√
บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน		√	√								√	√					√
ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมวางแผนแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลง		√	√								√				√		√
ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและและเป็นประโยชน์เท่านั้น											√						
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมรักษาค่านิยม ประเพณี หรือวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่พร้อมพัฒนายิ่งขึ้น									√		√						
ผู้บริหารมีความมั่นใจให้ บุคลากรเชื่อว่าจะไม่ได้รับผลกระทบหรือสูญเสียผลประโยชน์ภายหลังการเปลี่ยนแปลง						√			√		√						√
ผู้บริหารให้คำปรึกษา คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรทำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง		√	√			√		√				√				√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเข้าชี้แจง		√				√		√			√	√					√
ผู้บริหารวิเคราะห์ บุคลากรหรือกลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง						√					√	√					√
ผู้บริหาร บุคลากร มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น ปฏิบัติงานให้สำเร็จ						√					√	√					
ผู้บริหารใช้การควบคุมคุณภาพโดยใช้วงจรP-D-C-A ที่ให้บุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจลงมือปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบ						√					√						√
ผู้บริหารยึดแนวทางการบริหารแบบประชาธิปไตย ลดการบังคับบัญชา เน้นกระจายอำนาจ											√						√
ผู้บริหารใจกว้าง เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีเสรีภาพในการคิดและริเริ่มการปฏิบัติงาน											√						√
ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์			√						√		√				√		√
ผู้บริหารสร้างแนวคิดในอันที่จะดึงภาวะแวดล้อมทุกอย่างมาเป็นกำลังเสริมในการพัฒนา			√						√		√				√		
ผู้บริหารสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเครือข่ายการเปลี่ยนแปลง									√		√						

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Ferlie	Flynn	George P.Benso	Greiner	Harris	Havelock	Jane-Erik Lane	Kaplan&Norton	Klein	Knezevich	Lewin	Kotter	Massey	Millet	Moore	Pollitt	OECD
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมจัดทำและพัฒนาระบบสนเทศให้มีประสิทธิภาพ		√									√	√					√
ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ											√	√					√
ผู้บริหาร บุคลากร ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่											√	√					
ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่											√						√
ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน											√						√
ผู้บริหารปรับแนวความคิดและวิธีการปฏิบัติงานของ บุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ		√									√	√					√
ผู้บริหาร บุคลากร ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน											√	√					√
มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับ (9 ปี)											√	√					

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละส่วนงานในสำนักงาน อย่างชัดเจน			√		√				√				√	√	√
มีกลไกในการให้บริการหรือส่งมอบงาน		√	√		√		√	√	√				√	√	√
มีการกำหนดวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ ค่านิยม			√		√		√			√			√	√	√
มีการจำแนก ลักษณะโดยรวมของบุคลากร		√	√				√			√					√
มีเทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ							√	√		√					
มีการดำเนินการภายใต้ กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ		√	√				√			√			√		
มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี			√		√				√				√	√	√
มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการ		√			√		√		√				√	√	
มีกลไกการสื่อสารความต้องการและความคาดหวังระหว่างกับคณะกรรมการ			√		√		√			√			√	√	√
มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร		√	√				√			√				√	√
มีข้อมูลเชิงการวิเคราะห์เทียบเคียง(benchmarking)กับสำนักงานอื่น		√					√	√		√	√				√
มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามภารกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล		√	√				√	√		√	√		√		
มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ			√		√				√		√		√		√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้			√		√		√					√	√		
ผู้บริหารมีการ ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนปฏิบัติงาน		√		√		√	√	√		√	√	√	√	√	
ผู้บริหาร คำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์	√	√			√		√	√				√			
ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ แบบ 2 ทิศทาง	√		√					√			√		√	√	
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ								√			√		√	√	√
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้	√		√		√	√	√			√			√		
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริม ให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม	√						√		√	√	√		√	√	
มีการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR)			√		√	√	√	√			√		√	√	
มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ			√			√		√		√	√		√	√	
ผู้บริหารมีการใช้ผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์	√		√		√	√	√		√	√			√	√	√
ผู้บริหาร นำผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการ ประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง					√				√	√			√		

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
ผู้บริหาร มีตัวชี้วัด ในการดำเนินการ													√		√
ผู้บริหาร การปรับปรุงและพัฒนา นวัตรกรรม				√				√		√	√		√	√	√
ผู้บริหาร ปรับปรุงและนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ					√		√	√						√	√
มีการประเมินผลงานของผู้บริหาร			√			√		√			√		√		
มีการนำผลจากการปรับปรุงระบบการนำองค์กรของคณะผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ				√					√		√		√		
มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนระบบการศึกษา			√	√	√	√			√	√			√		
มีกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ ในการจัดการความเสี่ยง									√	√			√		
มีการเตรียมการเชิงรุก การปฏิบัติงานและการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงแนวโน้มทางการศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต			√		√	√							√		
ผู้บริหารกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม			√			√				√			√	√	
ผู้บริหาร และบุคลากรมีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน	√		√		√	√			√	√			√	√	
ผู้บริหาร และบุคลากร มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน				√	√	√			√	√			√	√	
มีการนำปัจจัยด้าน ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาวของโรงเรียน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู เพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำแผน									√				√	√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
มีการนำปัจจัยด้านสภาพการแข่งขัน เพื่อพิจารณาประกอบ ในการจัดทำแผน		√				√						√			
มีการนำปัจจัยด้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลต่อบริการและการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาประกอบจัดทำแผน		√	√			√		√				√			
มีการนำปัจจัยด้านลักษณะเฉพาะสำนักงาน เพื่อพิจารณาประกอบจัดทำแผน		√				√		√			√	√			
มีการนำปัจจัยด้านความเสี่ยงเพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำ						√					√	√			
มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน						√					√	√			
มีการนำความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร มาใช้ในการกำหนดเป้าประสงค์						√					√				
มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ											√				
มีการจัดสรรทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติ											√				
มีการทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน			√						√		√				√
ผู้บริหาร นำผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการ ประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง			√						√		√				√
มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล									√		√				
มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และหลักที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้า		√				√						√			

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
มีการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผน					√				√				√		√
มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผน		√	√		√		√		√				√	√	√
มีการกำหนดและจำแนกกลุ่มรับบริการ			√		√		√			√			√	√	√
มีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		√	√							√					√
มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ							√	√		√					
มีการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น		√	√				√			√					
มีกลไก ในการขอข้อมูลหรือขอรับบริการหรือร้องเรียน			√		√								√	√	
มีการติดต่อกับองค์กรอื่น ด้วย รูปแบบการติดต่อโดยตรง					√				√				√	√	
มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน			√		√		√			√				√	√
มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง			√							√				√	
มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ		√					√			√	√				√
มีการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการ			√				√			√	√				
มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการอย่างรวดเร็ว			√		√						√				

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
มีการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			√		√		√			√				√	√
มีการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน			√							√				√	
มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม		√					√			√	√				√
มีการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม			√				√			√	√				
มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ			√		√						√				
มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งจากภายในและภายนอก			√		√		√			√				√	√
มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการ					√				√				√		√
มีการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศที่ใช้มีความเชื่อถือได้ปลอดภัยและใช้งานง่าย		√	√		√		√		√				√	√	√
มีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ			√		√		√			√			√	√	√
มีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร		√	√							√					√
มีการรับถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากหน่วยงานอื่น							√	√		√					
มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ		√	√				√			√					

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
มีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ตรงตามความต้องการ			√		√						√				
มีการจัดระบบบริหารงานบุคคล โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชน			√		√		√			√				√	√
มีการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิผล									√				√		√
มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร		√	√				√		√				√	√	√
มีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคล			√		√		√			√			√	√	
มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ			√		√		√			√			√	√	√
มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชน		√	√												√
มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก							√	√							
มีการนำตัวชี้วัดชื่อมโยงกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน		√					√								
มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าใน					√		√			√			√	√	√
มีการพัฒนาบุคลากร เป็นไปตามที่กำหนดไว้		√								√					√
มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร							√	√		√					
มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุม		√	√												

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
มีการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา		√	√		√	√					√				
มีการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมมาประกอบการพัฒนาบุคลากร			√		√		√		√		√		√	√	√
มีการการนำความรู้ที่มีอยู่องค์กรมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร			√		√		√			√	√		√	√	√
มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ			√							√					√
มีการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน							√	√		√					
มีการประเมินประสิทธิผล		√	√				√			√		√			
ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน			√		√	√						√	√	√	
มีเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในปรับปรุงสภาพแวดล้อม					√				√			√	√	√	
มีการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ			√		√		√			√		√		√	√
มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและประเภท			√							√				√	
มีการสนับสนุนโดยกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการ และนโยบายให้ตรงกับกับความต้องการของบุคลากร		√					√			√	√				√
มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและประเภททั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ			√				√			√	√	√			

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
มีการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ		√	√				√			√		√			
มีกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			√		√	√						√	√	√	
มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับกระบวนการที่สร้างคุณค่า					√				√			√	√	√	
มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการที่สร้างคุณค่า			√		√		√			√		√		√	√
มีการนำกระบวนการที่สร้างคุณค่าไปปฏิบัติ			√							√				√	
มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ		√					√			√	√				√
มีการการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ		√	√				√			√		√			
มีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า			√		√	√						√	√	√	
มีการนำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาใช้ในการพัฒนาองค์กร					√				√			√	√	√	
การจัดทำแผนจัดการความรู้ (KM Active plan)			√		√		√			√		√		√	√
มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง			√							√				√	
มีองค์ประกอบในการดำเนินการ บริหารการเปลี่ยนแปลง		√					√			√	√				√
มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่ายและปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง			√				√			√	√	√			

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
มีการบูรณาการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับหลายองค์กร	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
การป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหาร บุคลากร ทีมงาน ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ ขององค์กรตามหน่วยงานโครงสร้างการบริหาร	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับตัวชี้วัดตามแผนงาน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัด	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหาร บุคลากร มีส่วนร่วม ส่งเสริมสนับสนุน ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กลยุทธ์	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารประชุมชี้แจง ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจกับ บุคลากร คณะกรรมการเกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
ผู้บริหารบุคลากร ตระหนักถึงความสำคัญ เห็นความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือทำการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาสาเหตุ กำหนดขอบเขตของปัญหา พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวางแผน ร่วมรับผิดชอบ (เจ้าภาพ) การเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการตามขั้นตอน และเวลาที่กำหนด	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหาร ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย กรณีที่มีงานหรือโครงการเร่งด่วน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหาร บุคลากร ติดตามความก้าวหน้า ร่วมขจัดปัญหาอุปสรรค และนำผลการเปลี่ยนแปลงมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารให้คำปรึกษา คำแนะนำ เสนอทางเลือกการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงและแนวทางการตัดสินใจ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารเป็นกัลยาณมิตร ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับครู บุคลากร	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มีความจริงใจกับครู บุคลากร	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ครู บุคลากรปฏิบัติความคิดของผู้บริหารข้อตกลงของกลุ่ม และผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหา	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารมีความอดทน และอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม หรือช่วยพัฒนาชุมชนอย่างสม่ำเสมอ	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุนจาก บุคลากร	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้ เทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารนำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ตลอดจนประสบการณ์การบริหารงานมาประยุกต์ใช้	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหา และเกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
ผู้บริหารจัดกิจกรรม รับฟังความคิดเห็น การประชาพิจารณ์เพื่อให้ บุคลากรมีความเข้าใจที่ชัดเจน ตรงกัน และมีความตระหนักเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	√				√	√		√				√			√
ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสารกับ บุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	√				√	√		√				√			
ผู้บริหารให้เทคนิคการจูงใจ การยกย่องชมเชย การจัดสวัสดิการต่างๆ กระตุ้นให้ บุคลากรกระตือรือร้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มความรู้ความสามารถ	√				√	√		√				√			
ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากรด้วยการส่งเสริมสนับสนุน และเข้าไปมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหา อุปสรรค	√				√	√		√				√			√
ผู้บริหารสอบถามความก้าวหน้า รับฟังความคิดเห็น และให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง															
ผู้บริหาร บุคลากร ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง พร้อมนำผลไปปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง	√				√	√									
ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	√					√						√			
ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของ บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช้อารมณ์โต้ตอบ						√						√			
ผู้บริหารแสดงความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิกเห็น หรือเหตุผลหากมีประเด็นข้อสงสัยเพิ่มเติม					√	√									
ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสให้แก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง												√			√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรเข้ารับการอบรม ร่วมประชุม ร่วมสัมมนา ไปศึกษาดูงาน	√				√	√				√				√	
ผู้บริหารให้ภาวะผู้นำจูงใจ บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้ตระหนักในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง										√				√	
ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน										√			√	√	
ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน		√							√	√			√	√	
ผู้บริหารจัด บุคลากรลงตามโครงสร้างกรบริหารงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง			√				√		√	√			√	√	
ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรให้ เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง			√				√		√	√			√	√	
ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำโน้มน้าวหรือจูงใจให้ครูบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง			√				√		√	√			√	√	
ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลง							√		√	√			√	√	
ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง							√			√			√	√	
ผู้บริหารส่งข่าวสาร ข้อมูล และความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้ บุคลากรรับทราบตลอดเวลา							√		√	√				√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานหรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	√					√				√					√
ผู้บริหาร บุคลากร ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้ทราบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง โดยใช้สื่อที่หลากหลาย						√				√					
ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					√	√				√					
ผู้บริหาร บุคลากรใช้วิธีปฏิบัติระหว่างบุคคล เทคนิคทางสังคม เพื่อถ่ายทอดค่านิยม ความรู้ ความคิด และมาตรฐานการปฏิบัติงานองค์กรอย่างเหมาะสม						√				√					
ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรรวมกลุ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์						√				√					
ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน					√	√				√					
ผู้บริหารยอมรับบทบาทของ บุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีส่วนร่วม					√					√					
ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงให้เห็นผลในระยะสั้นเพื่อให้ บุคลากรเกิดความศรัทธา เชื่อมั่นพร้อมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง					√					√	√				√
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลง					√					√					√
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	√				√					√	√				√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
ผู้บริหาร บุคลากรใช้วิธีวิจัยศึกษา หรือประชาพิจารณ์ปัญหาทั้งก่อนดำเนินการระหว่างดำเนินการและภายหลังการเปลี่ยนแปลง		√				√						√			
ผู้บริหารมีศักยภาพในการจัดระบบโครงสร้างพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง		√	√			√		√				√			
ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม		√				√		√			√	√			
ผู้บริหารใช้บุคลิกภาพส่วนตัว ต่อบุคลากรให้ทำการเปลี่ยนแปลง						√					√	√			
ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร						√					√	√			
ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง						√					√				
ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน											√				
บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน											√				
ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมวางแผนแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลง			√						√		√				√
ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและและเป็นประโยชน์เท่านั้น			√						√		√				√
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมรักษาค่านิยม ประเพณี หรือวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่พร้อมพัฒนายิ่งขึ้น									√		√				
ผู้บริหารมีความมั่นใจให้ บุคลากรเชื่อว่าจะไม่ได้รับผลกระทบ หรือสูญเสียผลประโยชน์ภายหลังการเปลี่ยนแปลง		√				√						√			

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
ผู้บริหารยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุน และร่วมทำการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ							√		√					√	
ผู้บริหารให้คำปรึกษา คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรทำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง						√	√				√				
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเข้าชี้แจง เจรจาเพื่อหาแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ									√					√	
ผู้บริหารวิเคราะห์ บุคลากรหรือกลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาการต่อต้าน พร้อมพัฒนาหรือหาโอกาสพัฒนาตนเอง หรือใช้ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนแนวความคิดให้ยอมรับ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง					√		√		√					√	
ผู้บริหาร บุคลากร มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น ปฏิบัติงานให้สำเร็จ					√		√		√					√	
ผู้บริหารใช้การควบคุมคุณภาพโดยใช้วงจรP-D-C-A ที่ให้ บุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจลงมือปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบ					√		√		√		√			√	
ผู้บริหารยึดแนวทางการบริหารแบบประชาธิปไตย ลดการบังคับบัญชา เน้นกระจายอำนาจ							√		√		√			√	
ผู้บริหารใจกว้าง เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีเสรีภาพในการคิด และริเริ่มการปฏิบัติงาน														√	
ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ในทางสร้างสรรค์							√		√						
ผู้บริหารสร้างแนวคิดในอันที่จะดึงภาวะแวดล้อมทุกอย่างมาเป็นกำลังเสริมในการพัฒนา							√		√		√			√	
ผู้บริหารสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเครือข่ายการเปลี่ยนแปลง							√							√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	Oliva	Ostrom V.and Ostrom	Osborne	Owens	Plant	Ruelle	Schein	Sergivoan	Smith	Stedry	Ubben	Verlinden	Watson	Weinstein	Zhiyoung
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมจัดทำและพัฒนาระบบสนเทศให้มีประสิทธิภาพ						√	√		√		√			√	
ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ				√		√			√		√			√	
ผู้บริหาร บุคลากร ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่							√				√			√	
ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่					√		√		√		√				
ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน					√	√	√								
ผู้บริหารปรับแนวความคิดและวิธีการปฏิบัติงานของ บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ					√	√	√		√		√			√	
ผู้บริหาร บุคลากร ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน							√		√		√			√	
มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับ(9 ปี)														√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงเกษตรฯ	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ ซอย ทำกิจ	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลอักร วัฒน์	จุฬพร หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญยิ่งยืน โอฬาร	ณัฐฐพันธ์ เจ จรานันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร ตุ้มกรณ์ยก	ประกอบ คุณา รักษ์	ปริรัตร เข็มสุข
มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละส่วนงานในสำนักงานอย่างชัดเจน		√	√	√	√		√	√		√	√	√
มีกลไกในการให้บริการหรือส่งมอบงาน	√			√						√		
มีการกำหนดวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ ค่านิยม		√	√	√	√	√	√				√	
มีการจำแนก ลักษณะโดยรวมของบุคลากร	√	√	√	√	√			√	√	√	√	√
มีเทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ		√	√	√	√	√	√					√
มีการดำเนินการภายใต้ กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ		√		√	√	√						
มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี	√			√		√	√		√	√		
มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการ				√	√					√		
มีกลไกการสื่อสารความต้องการและความคาดหวังระหว่างกับคณะกรรมการ	√	√		√				√	√			√
มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร	√			√	√							√
มีข้อมูลเชิงการวิเคราะห์เทียบเคียง(benchmarking)กับสำนักงานอื่น	√		√	√	√	√		√		√	√	√
มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามภารกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล		√	√	√			√		√			
มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ		√	√	√	√		√	√		√	√	√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ จอมทำกิจ	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักร วัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไพรัตน์ เตริยัญติน โอเตร	ฉัตรฤทัย รู้เจนจรนันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร ศุนทรคุณธร	ประกอบ คุณาเลิศรัตน์	ปาริฉัตร เชื้อสุข
มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้		√	√	√	√	√	√					√
ผู้บริหารมีการ ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนปฏิบัติงาน		√		√	√	√						
ผู้บริหาร คำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์	√			√		√	√		√	√		
ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ แบบ 2 ทิศทาง				√	√					√		
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ	√	√		√				√	√			√
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้	√			√	√							√
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริม ให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม	√		√	√	√	√		√		√	√	√
มีการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR)		√	√	√			√		√			
มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ		√	√	√	√		√	√		√	√	√
ผู้บริหารมีการใช้ผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์		√	√	√	√	√	√					√
ผู้บริหาร นำผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการ ประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง		√		√	√	√						

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ ชลบุรี ทำเงิน	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักร วิสุทธิ์	ชุมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญยิ่งยืน โอฬาร	ฉัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร ศุนทรายุทธ	ประกอบ คุณารักษ์	ปริจิตร เชี่ยวชาญ
ผู้บริหาร มีตัวชี้วัด ในการดำเนินการ	√			√	√							√
ผู้บริหาร การปรับปรุงและพัฒนา นวัตรกรรม	√		√	√	√	√		√		√	√	√
ผู้บริหาร ปรับปรุงและนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ		√	√	√			√		√			
มีการประเมินผลงานของผู้บริหาร		√	√	√	√		√	√		√	√	√
มีการนำผลจากการปรับปรุงระบบการนำองค์กรของคณะผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ		√	√	√	√	√	√					√
มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนระบบการศึกษา		√		√	√	√						
มีกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ ในการจัดการความเสี่ยง	√			√	√							√
มีการเตรียมการเชิงรุก การปฏิบัติงานและการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงแนวโน้มทางการศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต	√			√	√							√
ผู้บริหารกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม	√		√	√	√	√		√		√	√	√
ผู้บริหาร และบุคลากรมีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน		√	√	√			√		√			
ผู้บริหาร และบุคลากร มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน		√	√	√	√		√	√		√	√	√
มีการนำปัจจัยด้าน ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของโรงเรียน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู เพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำแผน		√	√	√	√	√	√					√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ จอมทำเงิน	ก.พ.ร.	ฐิโรรัศม์ จุลจักรวัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญชีพโอฬาร	ฉัฐชัย ธนันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธ. สุนทรเลขนธ	ประถม ถมโย รัตน์	ปริรัตร์ เข็มคุณ
มีการนำปัจจัยด้านสภาพการแข่งขัน เพื่อพิจารณาประกอบ ในการจัดทำแผน	√			√	√							√
มีการนำปัจจัยด้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลต่อบริการและการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาประกอบจัดทำแผน	√		√	√	√	√		√		√	√	√
มีการนำปัจจัยด้านลักษณะเฉพาะสำนักงาน เพื่อพิจารณาประกอบจัดทำแผน		√	√	√			√		√			
มีการนำปัจจัยด้านความเสี่ยงเพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำ		√	√	√	√		√	√		√	√	√
มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน		√	√	√	√	√	√					√
มีการนำความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร มาใช้ในการกำหนดเป้าประสงค์	√			√	√							√
มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ	√		√	√	√	√		√		√	√	√
มีการจัดสรรทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติ		√	√	√			√		√			
มีการทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน		√	√	√	√		√	√		√	√	√
ผู้บริหาร นำผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการ ประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง		√	√	√	√	√	√					√
มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล	√			√	√							√
มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และหลักที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผน	√		√	√	√	√		√		√	√	√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น	เทศบาลนครพิษณุโลก	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจิตร วัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไพรัตน์ ตันติพลไพโรจน์	ณัฐพันธ์ ตันนิรันดร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธ.ก.ส.	ประกอบ คุณเจริญรัตน์	ปาริชัด เจียรสุนทร
มีการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผน			√	√								
มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผน		√	√	√	√			√		√	√	
มีการกำหนดและจำแนกกลุ่มรับบริการ		√	√	√	√	√	√					
มีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				√	√							
มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ				√	√	√		√		√	√	
มีการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น				√			√		√			
มีกลไก ในการขอข้อมูลหรือขอรับบริการหรือร้องเรียน		√	√	√	√		√	√		√	√	
มีการติดต่อกับองค์กรอื่น ด้วย รูปแบบการติดต่อโดยตรง		√	√	√	√	√	√					√
มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน	√			√	√							√
มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	√		√	√	√	√				√	√	√
มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ		√	√	√			√		√			
มีการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการ		√	√	√	√		√			√	√	√
มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการอย่างรวดเร็ว		√	√	√	√	√	√					√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ ของทำกิจ	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักร วัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไพธรีศน์ เจริญสิน โอพาร	ฉัฏฐพันธ์ เจ จรานันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร สุนทรายุทธ	ประกอบ คุณา รักษ์	ปาริฉัตร เข็มสุวรรณ
มีการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				√								
มีการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน		√	√	√	√			√			√	
มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม		√	√	√	√	√	√					
มีการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม				√	√							
มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ				√	√	√		√		√	√	
มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ทั้งจากภายในและภายนอก				√			√		√			
มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการ				√	√		√	√				
มีการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศที่ใช้มีความเชื่อถือได้ปลอดภัยและใช้งานง่าย		√	√	√	√	√	√					√
มีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ				√	√							
มีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร			√	√								
มีการรับถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากหน่วยงานอื่น		√	√	√	√			√		√		
มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ				√			√					

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เทศพันธ์ จอดนำเกิด	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญชีพโอฬาร	ฉัฐพันธ์ เจนจันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร สุนทรายุทธ	ประถม คุณา รักษ์	ปริจัตร เข็มคุณ
มีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ตรงตามความต้องการ				√	√		√	√				
มีการจัดระบบบริหารงานบุคคล โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชน		√	√	√	√	√	√					√
มีการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิผล				√	√							
มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร			√	√								
มีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคล		√	√	√	√			√		√		
มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ				√			√					
มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชน		√	√	√	√			√			√	
มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก				√	√							
มีการนำตัวชี้วัดชื่อมโยงกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน				√	√							
มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าใน				√	√			√		√		
มีการพัฒนาบุคลากร เป็นไปตามที่กำหนดไว้				√			√					
มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร				√			√	√				
มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุม				√	√		√					

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ ชอบทำกิจ	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักร วัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญยิ่งโอฬาร	ฉัฏฐพันธ์ เชยจันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร สุนทรายุทธ	ประกอบ คุณารักษ์	ปริญดร เจ็มสุข
มีการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา		√	√	√	√			√				
มีการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมมาประกอบการพัฒนาบุคลากร				√			√					
มีการการนำความรู้ที่มีอยู่องค์กรมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร		√	√	√	√			√				
มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ		√		√	√							
มีการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน		√		√	√							
มีการประเมินประสิทธิผล		√		√	√			√				
ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน		√		√	√			√				
มีเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในปรับปรุงสภาพแวดล้อม		√		√			√					
มีการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ				√	√			√				
มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและประเภท		√		√	√							
มีการสนับสนุนโดยกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการ และนโยบายให้ตรงกับกับความต้องการของบุคลากร		√		√	√							
มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและประเภททั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ		√		√	√			√				

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ ของขวัญ	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักร วัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญยิ่งยืน โอฬาร	ฉัฐโชติพันธ์ เอ จรบำรุง	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธ ศุนทรายุทธ	ประกอบ คุณา รักษ์	ปารีฉัตร เจ็มสุข
มีการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ		√	√						√	√		
มีกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย				√	√	√	√				√	√
มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับกระบวนการที่สร้างคุณค่า		√		√	√			√	√	√		
มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการที่สร้างคุณค่า		√				√				√	√	
มีการนำกระบวนการที่สร้างคุณค่าไปปฏิบัติ	√	√			√			√	√		√	
มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ				√	√			√			√	
มีการการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ		√		√	√	√					√	√
มีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า		√			√						√	
มีการนำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาใช้ในการพัฒนาองค์กร					√		√				√	√
การจัดทำแผนจัดการความรู้ (KM Active plan)		√	√	√	√	√			√		√	
มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง	√						√	√			√	√
มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง				√		√					√	
มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่ายและปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง				√		√	√	√			√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ ชอบทำกิจ	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร	ฉัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธ.ก.ส.	ประกอบ คุณารักษ์	ปริญดา จันทุน
มีการบูรณาการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับหลายองค์กร	√		√	√						√		
มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√					√		
มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการ กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√					√		
การป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ	√	√	√	√	√					√		
มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√	√				√	√	
ผู้บริหาร บุคลากร ทีมงาน ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ ขององค์กรตามหน่วยงานโครงสร้างการบริหาร		√	√	√	√	√					√	
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับตัวชี้วัดตามแผนงาน	√	√	√	√								
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร	√	√	√	√	√	√				√	√	
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัด	√	√	√	√	√	√				√	√	
ผู้บริหาร บุคลากร มีส่วนร่วม ส่งเสริมสนับสนุน ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กลยุทธ์	√	√	√	√	√	√				√	√	√
ผู้บริหารประชุมชี้แจง ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจกับ บุคลากร คณะกรรมการ เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง		√	√	√	√	√				√	√	√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ ชอบทำกิจ	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักร วัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญสิน โอฬาร	ฉัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร ศุนทรายุทธ	ประถอม คุณารักษ์	ปาริฉัตร เชื้อสุข
ผู้บริหารบุคลากร ตระหนักถึงความสำคัญ เห็นความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือทำการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√						√		
ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√					√		
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาสาเหตุ กำหนดขอบเขตของปัญหา พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√					√		
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวางแผน ร่วมรับผิดชอบ (เจ้าภาพ) การเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√					√		
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√	√				√	√	
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการตามขั้นตอน และเวลาที่กำหนด			√	√	√	√					√	
ผู้บริหาร ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง	√	√	√	√								
ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย กรณีที่มีงานหรือโครงการเร่งด่วน	√	√	√	√	√						√	
ผู้บริหาร บุคลากร ติดตามความก้าวหน้า ร่วมขจัดปัญหาอุปสรรค และนำผลการเปลี่ยนแปลงมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ	√	√	√	√	√						√	
ผู้บริหารให้คำปรึกษา คำแนะนำ เสนอทางเลือกการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง และแนวทางการตัดสินใจ	√		√	√								
ผู้บริหารเป็นกัลยาณมิตร ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับครู บุคลากร			√	√	√							

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ ชอบทำกิจ	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร	ฉัฐิฬพันธ์ เจจรัมพันธ์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร ศุนทรายุทธ	ประกอบ คุณารักษ์	ปาริฉัตร เข็มสุข
ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มีความจริงใจกับครู บุคลากร		√		√	√			√				
ครู บุคลากรปฏิบัติความคิดของผู้บริหารข้อตกลงของกลุ่ม และผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหา		√		√		√						
ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน		√		√	√			√			√	
เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน				√	√			√			√	
ผู้บริหารมีความอดทน และอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ		√		√	√	√					√	
ผู้บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และนำมาประยุกต์ใช้		√		√	√						√	
ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม หรือช่วยพัฒนาชุมชนอย่างสม่ำเสมอ				√	√		√				√	
ผู้บริหารได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุนจาก บุคลากร รวมทั้งจากหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ		√		√	√							
ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้ เทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้		√				√				√	√	
ผู้บริหารนำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ตลอดจนประสบการณ์การบริหารงานมาประยุกต์ใช้		√			√						√	
ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหา และเกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน				√	√						√	
ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร		√		√	√						√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ ของท้าถิ่น	ก.พ.ร.	อุไรศักดิ์ จุลจักร วัฒน์	ฉมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญสิน โอฬาร	ฉัตรพันธ์ เอ จรรนันธร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร สุนทรายุทธ	ประกอบ คุณ เลา รัตน์	ปาริฉัตร เข็มสุข
ผู้บริหารจัดกิจกรรม รับฟังความคิดเห็น การประชาพิจารณ์เพื่อให้ บุคลากรมีความเข้าใจที่ชัดเจน ตรงกัน และมีความตระหนักเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	√	√		√								
ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสารกับ บุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	√	√									√	
ผู้บริหารให้เทคนิคการจูงใจ การยกย่องชมเชย การจัดสวัสดิการต่างๆ กระตุ้นให้ บุคลากร กระตือรือร้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มความรู้ความสามารถ	√	√		√							√	
ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากรด้วยการส่งเสริมสนับสนุน และเข้าไปมีส่วนร่วมแก้ไขปัญหา อุปสรรค	√			√								
ผู้บริหารสอบถามความก้าวหน้า รับฟังความคิดเห็น และให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง		√		√								
ผู้บริหาร บุคลากร ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง พร้อมนำผลไปปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง			√	√								
ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้ บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับการเปลี่ยนแปลง				√		√					√	
ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของ บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช้อารมณ์โต้ตอบ				√							√	
ผู้บริหารแสดงความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิกเห็น หรือเหตุผลหากมีประเด็นข้อสงสัยเพิ่มเติม	√			√								
ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสให้แก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง		√						√			√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธุ์ ของทำกิจ	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักร วัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไพธรัตน์ เจริญสินโอพาร	ฉัตรชัย พันธ์ เขจรนันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร สุนทรสุนทร	ประถอม คุณา รักษ์	ปริวัตร เจียมสุข
ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรเข้ารับการอบรม ร่วมประชุม ร่วมสัมมนา ไปศึกษาดูงานที่หน่วยงานอื่นจัดและเชิญชวนให้เข้าร่วม หรือจัดกระทำเองอย่างสม่ำเสมอ	√	√	√	√								√
ผู้บริหารให้ภาวะผู้นำจูงใจ บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้ตระหนักในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√								√
ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน มีการประสานงาน ประสานคน สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงงานบุคคล และ บุคลากรมีความรู้สึกอบอุ่นใจและเต็มใจทำการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ		√		√				√				√
ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน		√		√								
ผู้บริหารจัด บุคลากรลงตามโครงสร้างกรบริหารงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง		√		√			√					
ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรให้ เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง		√		√			√				√	
ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำโน้มน้าวหรือจูงใจให้ครูบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง		√		√		√						
ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลง		√	√	√				√				
ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง		√	√	√				√			√	
ผู้บริหารส่งข่าวสาร ข้อมูล และความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้ บุคลากรรับทราบตลอดเวลา	√		√	√				√			√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ ชอบทำกิจ	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไพธรัตน์ เจริญผลิน โอฬาร	ฉัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร ศุนทรายุทธ	ประกอบ คุณารักษ์	ปริฉัตร เข็มสุข
ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง		√		√			√				√	
ผู้บริหาร บุคลากร ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้ทราบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง โดยใช้สื่อที่หลากหลาย		√		√			√					√
ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		√		√								√
ผู้บริหาร บุคลากรใช้วิธีปฏิบัติระหว่างบุคคล เทคนิคทางสังคม เพื่อถ่ายทอดค่านิยม ความรู้ ความคิด และมาตรฐานการปฏิบัติงานองค์กรอย่างเหมาะสม		√		√								√
ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรรวมกลุ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์		√		√							√	
ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน		√		√			√				√	
ผู้บริหารยอมรับบทบาทของ บุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีส่วนร่วม		√		√			√				√	
ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงให้เห็นผลในระยะสั้นเพื่อให้ บุคลากรเกิดความศรัทธา เชื่อมั่นพร้อมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง		√		√								
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายความสามารถ จากการศึกษาปัญหาในขณะที่ทำการเปลี่ยนแปลงและในอนาคต		√		√				√			√	
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน		√		√				√			√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธุ์ ของท่านกิจ	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร	ฉัฏฐพันธ์ เชื้อจันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร ศุนทรายุทธ	ประกอบ อุตมา รีย์	ปาริชัตร เชื้อสาย
ผู้บริหาร บุคลากรใช้วิธีวิจัยศึกษา หรือประชาพิจารณ์ปัญหาทั้งก่อนดำเนินการระหว่างดำเนินการและภายหลังการเปลี่ยนแปลง		√		√		√		√		√		
ผู้บริหารมีศักยภาพในการจัดระบบโครงสร้างพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง		√		√		√				√		
ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม		√		√		√						
ผู้บริหารใช้บุคลิกภาพส่วนตัว ต่อบุคลากรให้ทำการเปลี่ยนแปลง		√		√		√		√			√	
ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร		√		√		√	√	√			√	
ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง		√		√		√	√	√			√	
ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน		√		√								
บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน				√					√			
ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมวางแผนแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลง		√		√					√			
ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและและเป็นประโยชน์เท่านั้น				√					√		√	
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมรักษาค่านิยม ประเพณี หรือวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่พร้อมพัฒนายิ่งขึ้น				√							√	
ผู้บริหารมีความมั่นใจให้ บุคลากรเชื่อว่าจะไม่ได้รับผลกระทบ หรือสูญเสียผลประโยชน์ภายหลังการเปลี่ยนแปลง				√			√					

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กรมพัฒนาระบบบริการ สพฐ.	กรมสรรพากร ดอน ปรมัตถ์ พันธุ์	ก.พ.ร.	จุฬาภรณ์ จุลจักร วัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญยิ่งยืน โอฬาร	ณัฏฐ์พันธ์ เขจรนันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	รร สุนทรวาทร	ประถม คุณาเรือง	ปาริฉัตร เจียมสุข
ผู้บริหารยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุน และร่วมทำการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ		√		√		√						
ผู้บริหารให้คำปรึกษา คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรทำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง		√		√		√						
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเข้าชี้แจง เจรจาเพื่อหาแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ		√		√		√						
ผู้บริหารวิเคราะห์ บุคลากรหรือกลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาการต่อต้าน พร้อมพัฒนาหรือหาโอกาสพัฒนาตนเอง หรือใช้ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนแนวความคิดให้ยอมรับ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง		√		√		√						
ผู้บริหาร บุคลากร มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น ปฏิบัติงานให้สำเร็จ		√		√		√					√	
ผู้บริหารใช้การควบคุมคุณภาพโดยใช้วงจรP-D-C-A ที่ให้ บุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจลงมือปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบ		√		√		√					√	
ผู้บริหารยึดแนวทางการบริหารแบบประชาธิปไตย ลดการบังคับบัญชา เน้นกระจายอำนาจ		√		√		√					√	
ผู้บริหารใจกว้าง เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีเสรีภาพในการคิด และริเริ่มการปฏิบัติงาน		√		√		√						
ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ในทางสร้างสรรค์		√		√		√	√					
ผู้บริหารสร้างแนวคิดในอันที่จะดึงภาวะแวดล้อมทุกอย่างมาเป็นกำลังเสริมในการพัฒนา		√		√		√	√					√
ผู้บริหารสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเครือข่ายการเปลี่ยนแปลง		√		√		√						√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ ของท้าถิ่น	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญยิ่งโอฬาร	ฉัฏฐพันธ์ เชยจรันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร สุนทรายุทธ	ประถม คุณาธรัญ์	ปาริฉัตร เข็มสุข
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมจัดทำและพัฒนาระบบสนเทศให้มีประสิทธิภาพ		√		√		√						
ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ		√		√		√						
ผู้บริหาร บุคลากร ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่		√		√		√				√		
ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่		√		√		√				√		
ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน		√		√		√				√		
ผู้บริหารปรับแนวความคิดและวิธีการปฏิบัติงานของ บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ		√		√		√	√			√		
ผู้บริหาร บุคลากร ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน		√		√		√	√					√
มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับ(9 ปี)		√		√		√						√
มีการดำเนินการให้การศึกษาเฉลี่ยของประชาชนสูงขึ้น		√		√		√				√		√
มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนที่ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อุดมศึกษาและอาชีวศึกษา		√		√		√						√
มีการดำเนินการให้ผู้ด้อยโอกาสประเภทต่าง ๆ ที่ได้รับการศึกษา		√		√		√		√				√
มีการดำเนินการให้ประชากรวัยแรงงาน(อายุ 15-59 ปี) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป		√		√		√		√				
มีการเตรียมการจัดทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับ ป.3 ป.6 ม.3และ ม.6		√		√		√						√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธุ์ ของท้าถิ่น	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญยิ่งโอฬาร	ชัญญพัทน์ ธ เจจรัสแสนย์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร ปุณกรายุทธ	ประกอบ คุณาเรือง	ปาริจัตร เชื้อสาย
มีการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน ในระดับ ม.3 ม.6		√		√						√		
มีการดำเนินการขับเคลื่อนให้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นองค์การมหาชน		√	√	√								
มีการดำเนินการให้บุคลากรในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน		√		√				√				√
มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา		√		√								
มีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา		√		√				√				
มีการส่งเสริมดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการที่ยึดประชาชนเป็นสำคัญ		√		√		√		√				
มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา		√		√			√	√		√		
มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ		√		√		√				√		
มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนคณิตศาสตร์		√		√				√				
มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย		√		√								√
มี การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์		√		√		√				√		
มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบคิดวิเคราะห์		√		√								
มีการส่งเสริมดำเนินการให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต		√		√								
มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม		√		√		√	√	√		√		

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ ของท้าถิ่น	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักรรัตน์	จุมพล หนิมพานิช	ไพธูรัตน์ เจริญสินโอฬาร	ฉัฐโฐพันธ์ เจจรัมพร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร ศุนทรายุทธ	ประถอม คุณารักษ์	ปาริฉัตร เชี่ยมสุข
มีการกำกับดูแลสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักและมาตรฐานคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย		√		√		√				√		√
มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน		√		√		√				√		√
มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ให้มีความสมดุลโดยเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและเศรษฐกิจพอเพียง		√		√		√						√
มีการพัฒนาครูแกนนำในการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้		√		√		√		√				√
มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของครูทั่วประเทศ		√		√		√				√		√
มีการพัฒนาให้พร้อมรองรับการกระจายอำนาจ ตามมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ		√		√		√		√		√		√
มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในโดยยึดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน		√		√		√		√		√		√
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)		√		√		√	√	√		√		
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)		√		√		√	√	√		√		
มีการดำเนินการให้มีการส่งเสริมสถานศึกษาที่ไม่ผ่านมาตรฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)เพื่อให้ผ่านมาตรฐาน		√		√		√	√			√		
มีการดำเนินการให้มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน		√		√		√						
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาได้ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน		√		√		√						

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กรมการจัดหางานและการหางาน กระทรวงแรงงาน	กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน	ก.พ.ร.	ไปรษณีย์ไทย จำกัด	ทุนเลี้ยงชีพ	ไทยรัฐพัฒนาโอเพรา	ธนาคารกรุงเทพ	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธนาคารกรุงไทย	เทศบาลนครระยอง	ศิริราช
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาแกนนำการจัดการห้องสมุดให้มีชีวิตที่ผ่านเกณฑ์การประเมินภายใน		√		√						√		
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาระดับมัธยมที่เข้มแข็ง มีระบบป้องกันแก้ไขและเฝ้าระวังปัญหายาเสพติดในสถานศึกษาได้ยั่งยืน		√		√						√		
มีการดำเนินงานของคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน		√		√								
มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการจากผู้รับบริการ		√		√								
มีการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามการตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ		√		√						√		
มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ		√		√								
มีการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ		√		√						√		
มีการดำเนินการตามมาตรการ/แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต		√		√				√		√		√
มีการจัดทำข้อมูลเรื่องกล่าวหาข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต การปฏิบัติและหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐและข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง		√		√		√				√		√
มีการจัดทำสำนวนการสอบสวนที่ดำเนินการได้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด		√		√		√	√			√		
มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน		√		√		√				√		√
มีการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ		√		√		√				√		√
มีการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ		√		√								√
มีการดำเนินการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนงาน		√		√		√				√		√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง	กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร สพฐ.	เกษตรพันธ์ ชอบทำกิจ	ก.พ.ร.	จุไรรัตน์ จุลจักร วัฒน์	จุมพล หนิมพานิช	ไชยรัตน์ เจริญยิ่งโอฬาร	ฉัตรฐพันธ์ เจ จรานันทร์	ธนาคารแห่งประเทศไทย	ธร สุนทรายุนนธ	ประกอบ คุณ เลิศรัย์	ปาริฉัตร เชี่ยสุข
มีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต		√		√		√				√		√
มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์		√		√		√				√		√
มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล		√		√		√						√
มีการพัฒนาบุคลากรตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรของส่วนราชการ		√		√		√		√			√	√
มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล		√		√		√				√	√	√
มีการบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ		√		√		√		√		√	√	√
มีการจัดทำแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ		√		√		√				√		√
มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ		√		√		√	√			√		
มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	√			√		√			√	√		

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไสยวรรณ	วิรัตน์ ธันเทร์ สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์ สนุล	สมาน อ้ศวญิ	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สปศ.	สนปท.	หนูนิล ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	อรัญ โสตพันธ์
มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละส่วนงานในสำนักงาน อย่างชัดเจน					√	√			√			
มีกลไกในการให้บริการหรือส่งมอบงาน					√	√		√	√			
มีการกำหนดวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ ค่านิยม					√	√		√	√			
มีการจำแนก ลักษณะ โดยรวมของบุคลากร					√	√		√	√			
มีเทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญ					√	√			√	√		
มีการดำเนินการภายใต้ กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ					√	√			√	√		
มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี					√	√			√			
มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการ					√	√		√	√		√	
มีกลไกการสื่อสารความต้องการและความคาดหวังระหว่างกับคณะกรรมการ					√	√		√	√	√	√	√
มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร					√	√		√	√	√	√	√
มีข้อมูลเชิงการวิเคราะห์เทียบเคียง(benchmarking)กับสำนักงานอื่น					√	√			√	√		
มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ตามภารกิจ ด้านปฏิบัติการ ด้านทรัพยากรบุคคล					√	√			√	√		√
มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ					√	√		√	√	√	√	√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไชยวรรณ	วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์สกุล	สมชาย อัศวภูมิ	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สป.ศ.	สนง.ปฝ.	พนิดา ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	อรัญ โสตถิพันธ์
มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้					√	√			√			
ผู้บริหารมีการ ดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม แผนปฏิบัติงาน					√	√			√			
ผู้บริหาร คำนึงถึงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ในการดำเนินการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์				√	√	√			√			
ผู้บริหารมีการสื่อสารวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม เป้าประสงค์ แบบ 2 ทิศทาง				√	√	√		√	√			
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจการตัดสินใจ					√	√		√	√			
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้					√	√		√	√			
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศ เพื่อส่งเสริม ให้บุคลากรทำงานอย่างถูกต้องตามกฎระเบียบและหลักจริยธรรม					√	√			√	√		
มีการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR)					√	√			√	√		
มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ				√	√	√			√			
ผู้บริหารมีการใช้ผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อประเมินความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์				√	√	√			√			√
ผู้บริหาร นำผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการ ประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง					√	√			√			

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิฉัฒพร ไสยธรรม	วิรัตน์ จันทร์สาวรรณ	สมบูรณ์ นนท์ศฤงคุ	สมพร ศัลยัญญ์	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สาปศ.	สน.ปผ.	หนูนิล ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	อรัญ โสดาพันธ์
ผู้บริหาร มีตัวชี้วัด ในการดำเนินการ				√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหาร การปรับปรุงและพัฒนา นวัตรกรรม				√	√	√	√	√	√	√	√	√
ผู้บริหาร ปรับปรุงและนำไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งส่วนราชการ				√	√	√	√	√	√	√	√	√
มีการประเมินผลงานของผู้บริหาร					√	√			√	√		
มีการนำผลจากการปรับปรุงระบบการนำองค์กรของคณะผู้บริหารและหัวหน้างานทุกระดับ	√				√	√			√	√		√
มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนระบบการศึกษา				√	√	√			√			√
มีกระบวนการ ตัวชี้วัด และเป้าประสงค์ ในการจัดการความเสี่ยง				√	√	√		√	√		√	√
มีการเตรียมการเชิงรุก การปฏิบัติงานและการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงแนวโน้มทางการศึกษา ทั้งในปัจจุบันและอนาคต				√	√	√		√	√			
ผู้บริหารกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม				√	√	√		√	√			
ผู้บริหาร และบุคลากรมีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน				√		√			√			
ผู้บริหาร และบุคลากร มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน				√		√			√	√		
มีการนำปัจจัยด้าน ความต้องการ ความคาดหวัง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ของโรงเรียน องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู เพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำแผน					√	√			√	√		

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิเชษฐ์ ตรีธรรมไชย	วิรัตน์ จันทร์สวาง	สมบูรณ์ นนท์สกุล	กฤษฎา ทนุผล	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สปศ.	สน.ปโท.	หนูนิล ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	อรัญ โสตถิพันธ์
มีการนำปัจจัยด้านสภาพการแข่งขัน เพื่อพิจารณาประกอบ ในการจัดทำแผน					√	√			√	√		
มีการนำปัจจัยด้านนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลต่อบริการและการดำเนินงาน เพื่อพิจารณาประกอบจัดทำแผน	√				√	√			√	√		√
มีการนำปัจจัยด้านลักษณะเฉพาะสำนักงาน เพื่อพิจารณาประกอบจัดทำแผน				√	√	√			√			√
มีการนำปัจจัยด้านความเสี่ยงเพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำ				√	√	√		√	√		√	√
มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน				√	√	√		√	√			
มีการนำความท้าทายต่อองค์กรที่ระบุไว้ในลักษณะสำคัญขององค์กร มาใช้ในการกำหนดเป้าประสงค์				√	√	√		√	√			
มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ				√		√			√			
มีการจัดสรรทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติ				√		√			√	√		
มีการทำให้ผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมีความยั่งยืน					√	√			√	√		
ผู้บริหาร นำผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ มาใช้ในการ ประเมินความสามารถในการตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลง					√	√			√	√		√
มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคล				√	√	√			√			√
มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน และหลักที่สำคัญที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผน				√	√	√		√	√		√	√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไพยรรณ	วิรัตน์ จันทร์ ศุภรรณ	สมบูรณ์ นนท์ สกุล	สาม ารถ ศุภ ผล	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สปศ.	สน.ปพ.	หนูนิ ยนุ ศรีสุ ณีติ	อรุณ รักธรรม	ธรัญ โสตถิพันธ์
มีการทำให้ระบบการวัดผลสำเร็จของแผน			√		√		√		√	√		
มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผน			√		√		√		√	√		√
มีการกำหนดและจำแนกกลุ่มรับบริการ			√		√	√			√	√		
มีการรับฟังและเรียนรู้ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	√		√		√				√	√		√
มีการทบทวนและปรับปรุงวิธีการรับฟังและเรียนรู้ให้เหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ	√		√	√	√				√			√
มีการสร้างความสัมพันธ์กับองค์กรอื่น	√		√	√	√			√	√		√	√
มีกลไก ในการขอข้อมูลหรือขอรับบริการหรือร้องเรียน	√		√	√	√			√	√			
มีการติดต่อกับองค์กรอื่น ด้วย รูปแบบการติดต่อโดยตรง	√		√	√	√			√	√			
มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน	√		√	√					√			
มีการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อร้องเรียนทั้งหมดเพื่อใช้ในการปรับปรุงการดำเนินการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง			√	√		√			√	√		
มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ					√	√			√	√		
มีการนำผลการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจไปปรับปรุงการดำเนินการ	√				√	√			√	√		√
มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการอย่างรวดเร็ว	√			√	√				√			√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไสยวรรณ	วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์ศกุล	สมาน อัศวภูมิ	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สปศ.	สน.ปโย.	หนูนิล ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	อรัญ โสตถิพันธ์
มีการหาข้อมูลและใช้ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบในด้านความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					√	√			√			
มีการเลือกและรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกัน					√	√			√	√		
มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจและสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม	√				√	√			√	√		√
มีการเลือกข้อมูลและสารสนเทศเชิงเปรียบเทียบมาสนับสนุนการตัดสินใจ และสนับสนุนให้เกิดนวัตกรรม	√			√	√	√			√			√
มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ	√			√	√	√		√	√		√	√
มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการมีความไวในการบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วทั้งจากภายในและภายนอก	√			√	√	√		√	√			
มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการ มาใช้ในการทบทวนผลการดำเนินการ	√			√	√	√		√	√			
มีการทำให้อุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศที่ใช้มีความเชื่อถือได้ปลอดภัยและใช้งานง่าย	√			√		√			√			
มีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ				√		√			√	√		
มีการรวบรวม และถ่ายทอดความรู้ของบุคลากร						√			√	√		
มีการรับถ่ายทอดความรู้ที่มีประโยชน์จากหน่วยงานอื่น						√			√			
มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ			√			√		√				

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไสยวรรณ	วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์สกุล	สมชัย ศัลยกิตติวณิช	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สป.ศ.	สน.ปผ.	หนูนิล ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	อรัญ โสตถิพันธ์
มีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ตรงตามความต้องการ			√			√						
มีการจัดระบบบริหารงานบุคคล โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชน			√			√						
มีการสื่อสาร การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรที่มีประสิทธิผล			√			√						
มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร			√			√						
มีการแจ้งผลเพื่อให้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงการทำงานให้แก่บุคลากรรายบุคคล			√			√						√
มีการสร้างแรงจูงใจเพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ			√			√						√
มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมและความคิดของบุคลากรและของชุมชน			√			√						
มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร หรือตำแหน่งที่มีความสำคัญต่อภารกิจหลัก			√			√						
มีการนำตัวชี้วัดชื่อมโยงกับวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงาน			√			√						
มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าใน			√			√						
มีการพัฒนาบุคลากร เป็นไปตามที่กำหนดไว้			√			√						
มีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร			√			√						
มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุม			√			√						

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิบูลพร ไสยรรณ	วิรัตน์ จันทร์ สุวรรณ	สมนึก ธนโกเมศ ตุลญ	สมาน ศิริศุภกุล	ศศิพัฒนา ตรวจพิเศษกิจ	สพฐ.	สอจ.	สปศ.	สนง.ปค.	หนูนิล ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	ธรินี ไสยสมัย
มีการหาความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมจากบุคลากรทั่วไป หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชา			√			√		√				
มีการนำความจำเป็นและความต้องการในการฝึกอบรมมาประกอบการพัฒนาบุคลากร			√			√		√				
มีการการนำความรู้ที่มีอยู่องค์กรมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร			√			√						
มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ			√			√						
มีการส่งเสริมให้มีการนำความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่ได้จากการศึกษาและฝึกอบรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน			√			√						
มีการประเมินประสิทธิผล			√			√						
ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน			√			√				√		
มีเป้าหมายหรือตัวชี้วัดในปรับปรุงสภาพแวดล้อม			√			√				√		
มีการทำให้สถานที่ทำงานมีการเตรียมพร้อมต่อภาวะฉุกเฉินและภัยพิบัติ			√			√						
มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรในแต่ละระดับและประเภท			√			√		√				
มีการสนับสนุนโดยกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการ และนโยบายให้ตรงกับกับความต้องการของบุคลากร			√			√		√				
มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากรแต่ละระดับและประเภททั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ			√			√		√				

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิเชียร ไชยธรรม	วีระศักดิ์ จันทร์สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์สกุล	ณรงค์ ณฤทธิ์	ศรายุทธ ปัญญาแก้ว	สพฐ.	สกอ.	สปศ.	สนป.ปค.	หนูยิด ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	อรัญ โสตถิพันธ์
มีการนำผลการประเมินความผาสุก ความพึงพอใจ และการสร้างแรงจูงใจของบุคลากรมาเชื่อมโยงกับผลลัพธ์ในการดำเนินการ			√			√						
มีกระบวนการที่สร้างคุณค่าที่ส่งผลต่อผู้รับบริการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			√			√						
มีมาตรฐานการปฏิบัติงานที่สำคัญสำหรับกระบวนการที่สร้างคุณค่า			√			√	√					
มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการที่สร้างคุณค่า			√			√	√					
มีการนำกระบวนการที่สร้างคุณค่าไปปฏิบัติ			√			√						
มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินกระบวนการหรือผลการดำเนินการ			√			√						
มีการการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ			√			√						
มีการปรับปรุงกระบวนการที่สร้างคุณค่า			√			√						
มีการนำหลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง มาใช้ในการพัฒนาองค์กร			√			√			√			
การจัดทำแผนจัดการความรู้ (KM Active plan)			√			√		√	√			
มีการจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับการบริหารการเปลี่ยนแปลง			√			√			√			
มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านความต้องการของผู้รับบริการทั้งภายในและภายนอกในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง			√			√						
มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านขั้นตอน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ผลิตภาพ การควบคุมค่าใช้จ่ายและปัจจัยประสิทธิภาพประสิทธิผลในกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง			√			√						

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไสยวรรณ	วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์สกุล	สมาน อัศวภูมิ	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สาธ.	สน.ปค.	หนูนิล ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	อรัญ โสตถิพันธ์
มีการบูรณาการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง เกี่ยวข้องกับหลายองค์กร		√	√			√						
มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง			√			√						
มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบ การทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง			√			√						
การป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด การทำงานซ้ำและความสูญเสียจากผลการดำเนินการ		√	√			√			√			
มีการปรับปรุงกระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลง			√			√		√	√			
ผู้บริหาร บุคลากร ทีมงาน ร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ ขององค์กรตามหน่วยงานโครงสร้างการบริหาร			√			√			√			
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับตัวชี้วัดตามแผนงาน			√			√						
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับบริบทขององค์กร	√		√			√						
วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์หลัก พันธกิจ มีความสัมพันธ์และสอดคล้องกับหน่วยงานต้นสังกัด			√			√						
ผู้บริหาร บุคลากร มีส่วนร่วม ส่งเสริมสนับสนุน ประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์กลยุทธ์			√			√						
ผู้บริหารประชุมชี้แจง ให้ความรู้ สร้างความเข้าใจกับ บุคลากร คณะกรรมการ เกี่ยวกับความแตกต่างระหว่างก่อนและหลังการเปลี่ยนแปลง	√		√			√						

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไพยรรณ	วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์ผล	ชาญ อัญญมณี	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สถอ.	สปศ.	สนปพ.	พนิดา ศรีสมบัติ	อรวรรณ รุ่งธรรม	อรัญญา โสตถิพันธ์
ผู้บริหารบุคลากร ตระหนักถึงความสำคัญ เห็นความจำเป็นที่จะต้องร่วมมือทำการเปลี่ยนแปลง			√			√						
ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง			√			√		√				
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อค้นหาสาเหตุ กำหนดขอบเขตของปัญหา พร้อมทั้งตั้งเป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง			√			√			√			
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันวางแผน ร่วมรับผิดชอบ (เจ้าภาพ) การเปลี่ยนแปลง			√			√			√			
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง			√			√		√	√			
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการตามขั้นตอน และเวลาที่กำหนด			√			√			√			
ผู้บริหาร ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง			√			√						
ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย กรณีที่มีงานหรือโครงการเร่งด่วน			√			√						
ผู้บริหาร บุคลากร ติดตามความก้าวหน้า ร่วมขจัดปัญหาอุปสรรค และนำผลการเปลี่ยนแปลงมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ			√			√						
ผู้บริหารให้คำปรึกษา คำแนะนำ เสนอทางเลือกการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง และแนวทางการตัดสินใจ			√			√						
ผู้บริหารเป็นกัลยาณมิตร ปฏิบัติงานใกล้ชิดกับครู บุคลากร			√			√						

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไสยวรรณ	วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์สกุล	สมาน อัศวภูมิ	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สปศ.	สน.ปพ.	หนูนิล ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	อรัญ โสดจันทึก
ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มีความจริงใจกับครู บุคลากร		√	√			√			√	√		
ครู บุคลากรปฏิบัติความคิดของผู้บริหารข้อตกลงของกลุ่ม และผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหา			√			√						
ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน			√			√		√				
เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน		√	√			√		√	√			
ผู้บริหารมีความอดทน และอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ			√			√			√			
ผู้บริหารเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ กระตือรือร้นที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และนำมาประยุกต์ใช้			√			√						
ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรนักเรียนเข้าร่วมกิจกรรม หรือช่วยพัฒนาชุมชนอย่างสม่ำเสมอ			√			√						
ผู้บริหารได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุนจาก บุคลากร รวมทั้งจากหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ			√			√						
ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้ เทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้			√			√			√			
ผู้บริหารนำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ตลอดจนประสบการณ์การบริหารงานมาประยุกต์ใช้			√			√						
ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหา และเกิดประโยชน์สูงสุดกับโรงเรียน			√			√						
ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร			√			√						

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไสยรรม	วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์ สกุล	สมาน ยัตถ์ญี	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สาปศ.	สนร.ปฝ.	พนิดา ศรีสมบัติ	อรุณ รุ่งธรรม	อรัญ โสดถิพันธ์
ผู้บริหารจัดกิจกรรม รับฟังความคิดเห็น การประชาพิจารณ์เพื่อให้ บุคลากรมีความเข้าใจที่ชัดเจน ตรงกัน และมีความตระหนักเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง		√	√			√						
ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสารกับ บุคลากร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ตรงกัน เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง			√			√						√
ผู้บริหารให้เทคนิคการจูงใจ การยกย่องชมเชย การจัดสวัสดิการต่างๆ กระตุ้นให้ บุคลากร กระตือรือร้นดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มความรู้ความสามารถ			√			√		√				
ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากรด้วยการส่งเสริมสนับสนุน และเข้าไปมีส่วนร่วม แก้ไขปัญหา อุปสรรค		√	√			√	√	√				
ผู้บริหารสอบถามความก้าวหน้า รับฟังความคิดเห็น และให้คำแนะนำแก่บุคลากรในการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง			√			√						
ผู้บริหาร บุคลากร ตรวจสอบ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติตามแผนการเปลี่ยนแปลง พร้อมนำผลไปปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง			√			√						
ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากร มีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับการเปลี่ยนแปลง			√			√	√					
ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของ บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช้อารมณ์โต้ตอบ			√			√						
ผู้บริหารแสดงความเต็มใจที่จะแลกเปลี่ยนความคิกเห็น หรือเหตุผลหากมีประเด็นข้อสงสัยเพิ่มเติม			√			√						
ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสให้แก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง			√			√					√	

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไสยวรรณ	วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์สกุล	สมาน ยัญญมี	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สป.ศ.	สน.ปผ.	หนูนิล ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	อรัญ โสตถิพันธ์
ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรเข้ารับการอบรม ร่วมประชุม ร่วมสัมมนา ไปศึกษาดูงานที่หน่วยงานอื่นจัดและเชิญชวนให้เข้าร่วม หรือจัดกระทำเองอย่างสม่ำเสมอ			√			√	√	√				√
ผู้บริหารให้ภาวะผู้นำจูงใจ บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้ตระหนักในความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลง			√			√	√					
ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน มีการประสานงาน ประสานคน สร้างเครือข่ายเชื่อมโยงงานบุคคล และ บุคลากรมีความรู้สึกอบอุ่นใจและเต็มใจทำการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ			√			√	√	√		√		
ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน		√	√			√						√
ผู้บริหารจัด บุคลากรลงตามโครงสร้างกรบริหารงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง		√	√			√						√
ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรให้ เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง			√			√		√		√		
ผู้บริหารใช้ภาวะผู้นำโน้มน้าวหรือจูงใจให้ครูบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง			√			√	√	√				
ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลง			√			√						
ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง			√			√		√				
ผู้บริหารส่งข่าวสาร ข้อมูล และความรู้เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงให้ บุคลากรรับทราบตลอดเวลา			√			√	√	√				

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไสยรส	วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์ศลย	สมาน อัศวภูมิ	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สป.อว.	สน.ปฏิ.	หนูนิยม ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	อรัญ ไสคลิ้มธี
ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานหรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง			√			√		√	√			
ผู้บริหาร บุคลากร ประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้ทราบความก้าวหน้าของการเปลี่ยนแปลง โดยใช้สื่อที่หลากหลาย			√			√		√				
ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			√			√		√	√			
ผู้บริหาร บุคลากรใช้วิธีปฏิบัติระหว่างบุคคล เทคนิคทางสังคม เพื่อถ่ายทอดค่านิยม ความรู้ ความคิด และมาตรฐานการปฏิบัติงานองค์กรอย่างเหมาะสม			√			√						
ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรรวมกลุ่มดำเนินการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์			√			√						
ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน			√			√			√			
ผู้บริหารยอมรับบทบาทของ บุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีส่วนร่วม			√			√		√	√			
ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงให้เห็นผลในระยะสั้นเพื่อให้ บุคลากรเกิดความศรัทธา เชื่อมั่น พร้อมสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง			√			√						
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายความสามารถ จากการศึกษาปัญหาในขณะที่ทำการเปลี่ยนแปลงและในอนาคต			√			√			√			
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน			√			√			√			

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไสยวรรณ	วิรัตน์ นันทจันทร์ สุวรรณ	สมนึก ณัฐนิสสกุล	สมบัติ ศรีศุภฤกษ์	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สป.ศ.	สนง.ปฟ.	หนูนิล ศรีสมบัติ	อรุณ ธรรรรรรม	อรัญ โสตถิพันธ์
ผู้บริหาร บุคลากรใช้วิธีวิจัยศึกษา หรือประชาพิจารณ์ปัญหาทั้งก่อนดำเนินการระหว่างดำเนินการและภายหลังการเปลี่ยนแปลง			√			√		√				
ผู้บริหารมีศักยภาพในการจัดระบบโครงสร้างพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง			√			√		√				
ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม			√			√			√			
ผู้บริหารใช้บุคลิกภาพส่วนตัว ต่อบุคลากรให้ทำการเปลี่ยนแปลง			√			√	√	√	√			
ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร			√			√	√	√	√			
ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง			√			√			√			
ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน			√			√						
บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน			√			√						
ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมวางแผนแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนประสบการณ์และร่วมตัดสินใจดำเนินการเปลี่ยนแปลง			√			√						
ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและและเป็นประโยชน์เท่านั้น			√			√						
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมรักษาค่านิยม ประเพณี หรือวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่พร้อมพัฒนายิ่งขึ้น			√			√						
ผู้บริหารมีความมั่นใจให้ บุคลากรเชื่อว่าจะไม่ได้รับผลกระทบ หรือสูญเสียผลประโยชน์ภายหลังการเปลี่ยนแปลง			√			√						

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิษณพร ไชยธรรม	วิรัตน์ จันทร์ สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์ สกุล	ณกล ภู่ปัญญ์	สำนักงานการยุทธศาสตร์	สพฐ.	สกอ.	สปช.	สนง.ปฟ.	พนิดา ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	อรัญ โคตถิพันธ์
ผู้บริหารยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุน และร่วมทำการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ			√			√						
ผู้บริหารให้คำปรึกษา คำแนะนำ ส่งเสริม สนับสนุนให้ บุคลากรทำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง			√			√						
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเข้าชี้แจง เจรจาเพื่อหาแนวทางดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จ			√			√						
ผู้บริหารวิเคราะห์ บุคลากรหรือกลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาการต่อต้าน พร้อมพัฒนาหรือหาโอกาสพัฒนาตนเอง หรือใช้ภาวะผู้นำปรับเปลี่ยนแนวความคิดให้ยอมรับ และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง			√			√						
ผู้บริหาร บุคลากร มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น ปฏิบัติงานให้สำเร็จ			√			√						
ผู้บริหารใช้การควบคุมคุณภาพโดยใช้วงจรP-D-C-A ที่ให้ บุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจลงมือปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบ			√			√						
ผู้บริหารยึดแนวทางการบริหารแบบประชาธิปไตย ลดการบังคับบัญชา เน้นกระจายอำนาจ			√			√						
ผู้บริหารใจกว้าง เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีเสรีภาพในการคิด และริเริ่มการปฏิบัติงาน			√			√						
ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ในทางสร้างสรรค์			√			√						
ผู้บริหารสร้างแนวคิดในอันที่จะดึงภาวะแวดล้อมทุกอย่างมาเป็นกำลังเสริมในการพัฒนา			√			√						
ผู้บริหารสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเครือข่ายการเปลี่ยนแปลง			√			√						

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร แสยากุล	วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ	สมบูรณ์ แสนสุข	สมพร ศรีชาญณรงค์	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สออ.	สกศ.	สนง.ปช.	นายวิเชียร ศรีสมบัติ	ธรรมรัตน์ อรุโณ	อรัญ โสตถิพันธุ์
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมจัดทำและพัฒนาระบบสนเทศให้มีประสิทธิภาพ			√			√						
ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ			√			√						
ผู้บริหาร บุคลากร ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่			√			√						
ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่			√			√						
ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน			√			√						
ผู้บริหารปรับแนวความคิดและวิธีการปฏิบัติงานของ บุคลากร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ			√			√						
ผู้บริหาร บุคลากร ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน			√			√		√	√			
มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับ(9 ปี)						√		√	√			
มีการดำเนินการให้การศึกษาเฉลี่ยของประชาชนสูงขึ้น						√		√	√			
มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนที่ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อุดมศึกษาและอาชีวศึกษา						√	√	√	√			
มีการดำเนินการให้ผู้ด้อยโอกาสประเภทต่าง ๆ ที่ได้รับการศึกษา						√		√	√			
มีการดำเนินการให้ประชากรวัยแรงงาน(อายุ 15-59 ปี) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป						√		√				
มีการเตรียมการจัดทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับ ป.3 ป.6 ม.3และ ม.6						√		√	√			
มีการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน ในระดับ ม.3 ม.6						√	√	√	√			

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไชยวรรณ	วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์สกุล	สมาน อัศวภูมิ	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สปศ.	สนง.ปค.	หนูนิล ศรีสมบัติ	อรุณ รักธรรม	อรัญ โสตถิพันธ์
มีการดำเนินการขับเคลื่อนให้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา						√	√	√	√			
มีการดำเนินการให้บุคลากรในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน						√			√			
มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา						√			√			
มีการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมของครูอาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา						√			√			
มีการส่งเสริมดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาแบบบูรณาการที่ยึดประชาชนเป็นสำคัญ						√						
มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา						√	√	√	√			
มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ						√			√			
มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนคณิตศาสตร์						√			√			
มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย						√			√			
มี การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์						√						
มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบคิดวิเคราะห์						√	√	√	√			
มีการส่งเสริมดำเนินการให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต						√			√			
มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม						√			√			
มีการกำกับดูแลสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักและมาตรฐานคุณภาพการจัดการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย						√			√	√		

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิมลพร ไสยรรณ	วิรัตน์ จันทร์ สุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์ สกุล	สมจิต หนด	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สป.อว.	สน.ปโพ.	หนูนิล ศรีสมบัติ	อรุณ รัตธรรม	ธรัญ โสตธินันท์
มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน		√	√			√			√	√		
มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ให้มีความสมดุลโดยเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและเศรษฐกิจพอเพียง			√									
มีการพัฒนาครูแกนนำในการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้		√				√	√		√			
มีการจัดทำระบบฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ของครูทั่วประเทศ						√	√		√	√		
มีการพัฒนาให้พร้อมรองรับการกระจายอำนาจ ตามมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ		√	√			√	√	√	√			
มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในโดยยึดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน			√			√			√			
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.)		√				√			√			
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)		√	√			√			√	√		
มีการดำเนินการให้มีการส่งเสริมสถานศึกษาที่ไม่ผ่านมาตรฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)เพื่อให้ผ่านมาตรฐาน			√			√						
มีการดำเนินการให้มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน		√				√	√		√			
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาได้ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน						√	√		√	√		
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาแกนนำการจัดการห้องสมุดให้มีชีวิตที่ผ่านเกณฑ์กาประเมินภายใน	√			√		√	√	√	√	√	√	√

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิษณุ เครืองาม	วิรัตน์ จันทร์ศุวรรณ	สมบูรณ์ นนท์สกุล	สมาน รังสิยานนท์	สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	สพฐ.	สกอ.	สปศ.	สน.ปพ.	หนูนิล ศรีสมบัติ	อรุณ รัตนธรรม	อรัญ โสดถิพันธ์
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาระดับมัธยมที่เข้มแข็ง มีระบบป้องกันแก้ไขและเฝ้าระวังปัญหายาเสพติดในสถานศึกษาได้ยั่งยืน	√		√			√		√	√			√
มีการดำเนินงานของคณะกรรมการขั้นพื้นฐาน			√			√			√			√
มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการจากผู้รับบริการ			√			√			√			√
มีการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามการตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ						√		√	√			
มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ		√	√			√			√	√		
มีการดำเนินการตามมาตรการป้องกันและปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ			√		√							
มีการดำเนินการตามมาตรการ/แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต		√			√	√	√		√			√
มีการจัดทำข้อมูลเรื่องกล่าวหาข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต การปฏิบัติและหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบของเจ้าหน้าที่ของรัฐและข้อมูลการจัดซื้อจัดจ้าง						√	√		√	√		
มีการจัดทำสำนวนการสอบสวนที่ดำเนินการได้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในระยะเวลาที่กำหนด		√	√			√	√	√	√			
มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน			√			√			√	√		
มีการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ		√				√			√	√		√
มีการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ						√		√	√	√		
มีการดำเนินการตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านกระบวนงาน						√			√	√		
มีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต			√									

ตารางที่ 8 (ต่อ)

หัวข้อ	วิษณุ เครืองาม	ชัยเกษม นิติสิริ	ชูชัย สมิทธิเกียรติ	ณัฐยศ ศรีสุข	ศุภชัย ยาวะประภาษ	สพฐ.	สอจ.	สปสช.	สกสว.	นนทิลี ศรีสมบัติ	ศุภชัย สมิธิ	ธีรพันธุ์ โสตะบุตร
มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์	√	√	√			√	√	√	√			
มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล			√			√	√		√	√		
มีการพัฒนาบุคลากรตามข้อเสนอการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากรของส่วนราชการ		√	√			√	√		√	√		
มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล						√	√	√	√	√		
มีการบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ		√	√			√	√		√	√		
มีการจัดทำแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ			√									
มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	√	√			√	√	√		√			
มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	√				√	√	√		√	√		

1.2 ข้อมูลจากความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ข้อมูลส่วนนี้เป็นการสรุปผลจากการสัมภาษณ์และสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรวบรวมข้อมูลและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ต่อปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยพิจารณาจากประสบการณ์ในการจัดทำนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ จำนวน 5 ท่าน ได้แก่

ดร.กมล รอดคล้าย ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

ดร.ปรียานุช จริยวิทยานนท์ ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ

ดร.นิวัตต์ น้อยมณี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต1

ดร.สมเกียรติ บุญรอด ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต1

ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต1

จากการสัมภาษณ์และสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ 143 ปัจจัยย่อยโดยผู้วิจัยได้แบ่งปัจจัยย่อย ออกเป็นประเด็นสำคัญดังนี้

ตารางที่ 9 ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากการสัมภาษณ์และสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

หัวข้อ	ดร.กมล รอดคล้าย	ดร.ปรียานุช จริยวิทยานนท์	ดร.นิวัติ น้อยมณี	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.กวินทร์เกียร นนธ์พละ
มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละส่วนงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างชัดเจน	√	√		√	√
มีกลไกในการให้บริการหรือส่งมอบงานแก่โรงเรียนในสังกัด	√		√		√
มีเทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญในสำนักงาน	√	√	√	√	√
มีการดำเนินการภายใต้ กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ	√	√	√	√	
มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี	√		√	√	
มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา	√	√		√	√
มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร		√	√	√	√
มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	√	√	√	√	√
มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	√	√		√	√
มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้	√	√	√	√	√
ผู้บริหารมีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง		√	√		√
ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้	√	√		√	
ผู้บริหารมีการใช้ผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อประเมินความสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ	√	√	□	√	□
ผู้บริหาร มีตัวชี้วัด ในการดำเนินการในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	√	√	√	√	√
มีการประเมินผลงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	√	√		√	√
มีการนำผลจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไปปรับปรุงระบบการนำองค์การ	√	√	√	√	√
มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน		√	√		√
มีระบบในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ	√	√	√	√	√
มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ		√	√		√

ตารางที่ 9 (ต่อ)

หัวข้อ	ดร.กมล รอดคล้าย	ดร.ปรียานุช จริยวิทยานนท์	ดร.นิวัติ น้อยมณี	ดร.สมเกียรติ ปุญรอด	ดร.กวินทร์เกียร นนธ์พละ
มีการจัดสรรทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติราชการ	√	√		√	
มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติราชการ	√	√	√	√	√
มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติราชการ	√		√	√	√
มีการจัดทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการ	√	√	√		√
มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี	√	√	√	√	√
มีการรับฟัง ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		√		√	√
มีรูปแบบการติดต่อโดยตรงกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	√	√	√	√	√
มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน	√		√	√	
มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	√	√	√	√	√
มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการ		√	√	√	√
มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจ	√	√		√	√
มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ	√	√	√	√	
มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ	√		√	√	√
มีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ	√	√	√	√	√
มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	√	√	√	√	√
มีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ตรงตามความต้องการ	√	√		√	√
มี การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ	√	√	√	√	√
มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล	√		√	√	
มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง		□	√	√	√
มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ที่เหมาะสม	√	□	√	√	√
มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร	√	□		√	√
มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ	√	□	√		√

ตารางที่ 9 (ต่อ)

หัวข้อ	ดร.กมล รอดคล้าย	ดร.ปรียานุช จริยวิทยานนท์	ดร.นิวัติ น้อยมณี	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.กวินทร์เกียร นนท์พละ
มีการพัฒนาบุคลากร ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ	√	√	√	√	√
มีการพัฒนาบุคลากร ที่สมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร	√	√	√	√	√
มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม	√	√	√	√	√
มีการการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร	√			√	√
มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	√	√	√	√	√
มีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร จากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล	√	√	√	√	√
ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน	√	√	√	√	√
มีตัวชี้วัดในการส่งเสริมสุขอนามัยและความปลอดภัย		√	√	√	√
มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร	√	√	√	√	√
มีการกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการตรงกับกับความต้องการของบุคลากร	√	√	√	√	√
มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร	√	√	√	√	√
มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการ	√	√	√		√
มีการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด จากผลการดำเนินการ	√	√		√	√
มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านความต้องการของผู้รับบริการ	√	√	√	√	√
มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ	√	√	√	√	√
มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหาร	√	√	√	√	√
นโยบายและเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	√		√	√	√
นำนโยบายและเป้าหมายมาจัดทำเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว	√	√	√	√	√
ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง		√	√	√	
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√

ตารางที่ 9 (ต่อ)

หัวข้อ	ดร.กมล รอดคล้าย	ดร.ปรียานุช จริยวิทยานนท์	ดร.นิวัติ น้อยมณี	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.นวินทร์เดียร นนธ์พละ
ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการตามขั้นตอน และเวลาที่กำหนด	√	√	√	√	√
ผู้บริหาร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง	√	√			√
ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย	√	√	√	√	√
ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มีความจริงใจกับครู บุคลากร	√	√	√	√	√
ครู บุคลากรปฏิบัติความคิดของผู้บริหารข้อตกลงของกลุ่ม และผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหาได้	√		√	√	√
ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน		□	√	√	√
เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน	√	□	√		√
ผู้บริหารมีความอดทน และอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ	√	□	√	√	√
ผู้บริหารได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุนจาก บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งจากหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ	√		√	√	√
ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้ เทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้	√	□	√	√	√
ผู้บริหารนำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ตลอดจนประสบการณ์การบริหารงานมาประยุกต์ใช้	√	□			√
ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหา และเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน	√	□	√	√	√
ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากร	√	□	√	√	√

ตารางที่ 9 (ต่อ)

หัวข้อ	ดร.กมล รอดคล้าย	ดร.ปรียานุช จริยวิทยานนท์	ดร.นิวัติ น้อยมณี	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.กวินพรีเกียร นนท์พละ
ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนตรงกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√
ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากร	√		√	√	√
ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√
ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของ บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช้อารมณ์โต้ตอบ	√	√	√	√	√
ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสให้แก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เช่นลาศึกษาต่อ จัดให้มีแหล่งค้นคว้าพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก		√	√	√	
ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน	√	√	√	√	√
ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน		√	√	√	√
ผู้บริหารจัด บุคลากรลงตามโครงสร้างกรบริหารงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√
ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรให้ เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√
ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√
ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานหรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติ	√	√		√	√

ตารางที่ 9 (ต่อ)

หัวข้อ	ดร.กมล รอดคล้าย	ดร.ปรียานุช จริยวิทยานนท์	ดร.นิวัติ น้อยมณี	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.กวินทร์เกียร นนท์พละ
ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	√	√	√	√	√
ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน	√	√	√	√	√
ผู้บริหารยอมรับบทบาทของ บุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีส่วนร่วม		√	√		√
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	√	√		√	√
ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม	√	√	√	√	
ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร		√	√	√	√
ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง	√	√	√	√	√
ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	√	√	√	√	√
บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน	√	√	√	√	√
ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและและเป็นประโยชน์เท่านั้น	√	√		√	√
ผู้บริหารมีความมั่นใจให้ บุคลากรเชื่อว่าจะไม่ได้รับผลกระทบ หรือสูญเสียผลประโยชน์ภายหลังการเปลี่ยนแปลง	√	√		√	
ผู้บริหารยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุน และร่วมทำการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ		√	√	√	√
ผู้บริหารวิเคราะห์ บุคลากรหรือกลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาการต่อต้าน	√	√	√	√	√

ตารางที่ 9 (ต่อ)

หัวข้อ	ดร.กมล รอดคล้าย	ดร.ปรียานุช จริยวิทยานนท์	ดร.นิวัติ น้อยมณี	ดร.สมบัติ ทุธรรต	ดร.กนันทร์เกียร นนท์พละ
ผู้บริหาร บุคลากร มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น ปฏิบัติงานให้สำเร็จ	√	√	√	√	√
ผู้บริหารใช้การควบคุมคุณภาพโดยใช้วงจรP-D-C-A โดย บุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจลงมือปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบ		√	√		√
ผู้บริหารใจกว้าง เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีเสรีภาพในการคิด และริเริ่มการปฏิบัติงาน	√	√		√	√
ผู้บริหาร บุคลากรร่วมจัดทำและพัฒนาระบบสนเทศให้มีประสิทธิภาพ	√	√	√	√	
ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ		√	√	√	√
ผู้บริหาร บุคลากร ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่	√	√	√	√	√
ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่	√	√	√	√	√
ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน	√	√	√	√	√
มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับ(9 ปี) หรือเทียบเท่า	√	√		√	√
มีการดำเนินการให้การศึกษาเฉลี่ยของประชาชนสูงขึ้น	√	√		√	
มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนที่ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อุดมศึกษาและอาชีวศึกษา		√	√		√
มีการดำเนินการให้ผู้ด้อยโอกาสประเภทต่าง ๆ ที่ได้รับการศึกษา	√	√	√	√	√
มีการดำเนินการให้ประชากรวัยแรงงาน(อายุ 15-59 ปี) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป	√	√	√	√	√
มีการเตรียมการจัดทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับ ป.3 ป.6 ม.3และ ม.6		√	√		√
มีการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน	√	√			√
มีการดำเนินการขับเคลื่อนให้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นองค์การมหาชน	√	√	√	√	
มีการดำเนินการให้บุคลากรในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน		√	√	√	√
มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา	√	√	√	√	√

ตารางที่ 9 (ต่อ)

หัวข้อ	ดร.กมล รอดคล้าย	ดร.ปรียานุช จริยวิมานนท์	ดร.นิวัต น้อยมณี	ดร.สมเกียรติ บุญรอด	ดร.กวินพร์เกียร นนธ์พละ
มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ	√	√	√		√
มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนคณิตศาสตร์	√	√	√	√	√
มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย	√	√		√	√
มี การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์	√	√		√	
มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบคิดวิเคราะห์		√	√	√	√
มีการส่งเสริมดำเนินการให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	√	√	√	√	√
มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม	√	√		√	√
มีการกำกับดูแลสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักและมาตรฐานคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย	√	√	√		√
มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	√	√	√	□	√
มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ให้มีความสมดุลโดยเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและเศรษฐกิจพอเพียง		√	√		√
มีการพัฒนาครูแกนนำในการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้	√	√		□	√
มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในโดยยึดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน	√	√	√	□	
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)		√	√	□	√
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)	√	√	√	□	√
มีการดำเนินการให้มีการส่งเสริมสถานศึกษาที่ไม่ผ่านมาตรฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)เพื่อให้ผ่านมาตรฐาน	√	√	√	□	√
มีการดำเนินการให้มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	√	√	√	□	√

ตารางที่ 9 (ต่อ)

หัวข้อ	ดร.กมล รอดคล้าย	ดร.ปรียานุช จริยวิทยานนท์	ดร.นิวัติ น้อยมณี	ดร.สมเกียรติ ปุยุรอด	ดร.กวินทร์เกียร นนท์พละ
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาได้ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน	√	√		√	√
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาแกนนำการจัดการห้องสมุดให้มีชีวิตที่ผ่านเกณฑ์กาประเมินภายใน	√	√		√	
มีการดำเนินการให้สถานศึกษาระดับมัธยมที่เข้มแข็ง มีระบบป้องกันแก้ไขและเฝ้าระวังปัญหายาเสพติดในสถานศึกษาได้ยั่งยืน		√	√	√	√
มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการจากผู้รับบริการ	□	√	√	√	√
มีการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามการตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ		√	√		√
มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ	□	√		√	√
มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	□	√	√	√	
มีการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ		√	√	√	√
มีการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	□	√	√	√	√
มีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	□	√	√	√	√
มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์	□	√	√	√	√
มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	□	√		√	√
มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	□	√	√	√	
มีการบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ		√	√	√	√
มีการจัดทำแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ	□	√	√	√	√
มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	□	√		√	√
มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	□	√	√	√	√

1.3 การสังเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ข้อมูลส่วนนี้เป็นการสรุปผลจากจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์และสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรวบรวมข้อมูลและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ต่อปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ 155 ปัจจัยย่อยโดยผู้วิจัยได้แบ่งปัจจัยย่อย ออกเป็นประเด็นสำคัญดังนี้

ตารางที่10 ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากการสังเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์และสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
1	มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละส่วนงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจน
2	มีกลไกในการให้บริการหรือส่งมอบงานแก่โรงเรียนในสังกัด
3	มีเทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญในสำนักงาน
4	มีการดำเนินการภายใต้ กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ
5	มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี
6	มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
7	มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร
8	มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์
9	มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ
10	มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้
11	ผู้บริหารมีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง
12	ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้
13	มีการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) เป็นเอกสารและรายงานผ่านระบบ Visual Control ตามกำหนดเวลา 6, 9 และ 12 เดือน
14	ผู้บริหารมีการใช้ผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อประเมินความสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ
15	ผู้บริหาร มีตัวชี้วัด ในการดำเนินการในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ
16	มีการประเมินผลงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
17	มีการนำผลจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร
18	มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน
19	มีระบบในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ
20	ผู้บริหารกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม
21	ผู้บริหาร และบุคลากรมีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน
22	มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี
23	มีการนำปัจจัยด้านความเสี่ยงเพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ
24	มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน

ตารางที่10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
25	มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ
26	มีการจัดสรรทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติราชการ
27	มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติราชการ
28	มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติราชการ
29	มีการจัดทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการ
30	มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี
31	มีการรับฟัง ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
32	มีรูปแบบการติดต่อโดยตรงกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
33	มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน
34	มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
35	มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการ
36	มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจ
37	มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ
38	มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ
39	มีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ
40	มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ
41	มีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ตรงตามความต้องการ
42	มี การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ
43	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล
44	มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง
45	มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ที่เหมาะสม
46	มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร
47	มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ
48	มีการพัฒนาบุคลากร ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ
49	มีการพัฒนาบุคลากร ที่สมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร
50	มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม
51	มีการการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร
52	มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ
53	มีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร จากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

ตารางที่10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
54	ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในงาน
55	มีตัวชี้วัดในการส่งเสริมสุขอนามัยและความปลอดภัย
56	มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร
57	มีการกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการตรงกับกับความต้องการของบุคลากร
58	มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร
59	มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการ
60	มีการการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด จากผลการดำเนินการ
61	มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านความต้องการของผู้รับบริการ
62	มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ
63	มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหาร
64	นโยบายและเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด
65	นำนโยบายและเป้าหมายมาจัดทำเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว
66	ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง
67	ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง
68	ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการตามขั้นตอน และเวลาที่กำหนด
69	ผู้บริหาร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง
70	ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย
71	ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มีความจริงใจกับครู บุคลากร
72	ครู บุคลากรปฏิบัติความคิดของผู้บริหารข้อตกลงของกลุ่ม และผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหาได้
73	ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน
74	เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน
75	ผู้บริหารมีความอดทน และอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ
76	ผู้บริหารได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุนจาก บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งจากหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ
77	ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้ เทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้

ตารางที่ 10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
78	ผู้บริหารนำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ตลอดจนประสบการณ์การบริหารงานมาประยุกต์ใช้
79	ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหา และเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน
80	ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากร
81	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
82	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากร
83	ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับการเปลี่ยนแปลง
84	ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของ บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช้อารมณ์โต้ตอบ
85	ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสให้แก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เช่นลาศึกษาต่อ จัดให้มีแหล่งค้นคว้าพร้อมสิ่ง
86	ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน
87	ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน
88	ผู้บริหารจัด บุคลากรลงตามโครงสร้างกรบริหารงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง
89	ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรให้ เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง
90	ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง
91	ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานหรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติ
92	ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
93	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
94	ผู้บริหารยอมรับบทบาทของ บุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีส่วนร่วม
95	ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
96	ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม
97	ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร
98	ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
99	ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน
100	บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน
101	ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและและเป็นประโยชน์เท่านั้น
102	ผู้บริหารมีความมั่นใจให้ บุคลากรเชื่อว่าจะไม่ได้รับผลกระทบ หรือสูญเสียผลประโยชน์ภายหลังการเปลี่ยนแปลง
103	ผู้บริหารยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุน และร่วมทำการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ
104	ผู้บริหารวิเคราะห์ บุคลากรหรือกลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาการต่อต้าน
105	ผู้บริหาร บุคลากร มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น ปฏิบัติงานให้สำเร็จ
106	ผู้บริหารใช้การควบคุมคุณภาพโดยใช้วงจรP-D-C-A โดย บุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจลงมือปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบ
107	ผู้บริหารใจกว้าง เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีเสรีภาพในการคิด และริเริ่มการปฏิบัติงาน
108	ผู้บริหาร บุคลากรร่วมจัดทำและพัฒนาระบบสนเทศให้มีประสิทธิภาพ
109	ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ
110	ผู้บริหาร บุคลากร ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่
111	ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่
112	ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน
113	มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับ(9 ปี) หรือเทียบเท่า
114	มีการดำเนินการให้การศึกษาเฉลี่ยของประชาชนสูงขึ้น
115	มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนที่ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อุดมศึกษาและอาชีวศึกษา
116	มีการดำเนินการให้ผู้ด้อยโอกาสประเภทต่าง ๆ ที่ได้รับการศึกษา
117	มีการดำเนินการให้ประชากรวัยแรงงาน(อายุ 15-59 ปี) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป
118	มีการเตรียมการจัดทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับ ป.3 ป.6 ม.3และ ม.6
119	มีการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน
120	มีการดำเนินการขับเคลื่อนให้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นองค์การมหาชน
121	มีการดำเนินการให้บุคลากรในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน

ตารางที่10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
122	มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา
123	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ
124	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนคณิตศาสตร์
125	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย
126	มี การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์
127	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบคิดวิเคราะห์
128	มีการส่งเสริมดำเนินการให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต
129	มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม
130	มีการกำกับดูแลสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักและมาตรฐานคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย
131	มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
132	มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ให้มีความสมดุลโดยเน้นการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมและเศรษฐกิจพอเพียง
133	มีการพัฒนาครูแกนนำในการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้
134	มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในโดยยึดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
135	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)
136	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)
137	มีการดำเนินการให้มีการส่งเสริมสถานศึกษาที่ไม่ผ่านมาตรฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)เพื่อให้ผ่านมาตรฐาน
138	มีการดำเนินการให้มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
139	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาได้ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน
140	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาแกนนำการจัดการห้องสมุดให้มีชีวิตที่ผ่านเกณฑ์กาประเมินภายใน
141	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาระดับมัธยมที่เข้มแข็ง มีระบบป้องกันแก้ไขและเฝ้าระวังปัญหายาเสพติดใน
142	มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการจากผู้รับบริการ
143	มีการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามการตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ
144	มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ

ตารางที่10 (ต่อ)

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
145	มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน
146	มีการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ
147	มีการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ
148	มีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต
149	มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์
150	มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล
151	มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล
152	มีการบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ
153	มีการจัดทำแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ
154	มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ
155	มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

2.1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบคำถามจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 20 แห่งโดยผู้ให้ข้อมูลหลักของการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามจำนวน 500 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามคืน 475 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95 ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และประสบการณ์การทำงาน โดยแจกแจงค่าความถี่ (frequency) และการหาค่าร้อยละ (percentage) ดังแสดงในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 จำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	รวม	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	**เพศ**		
	-ชาย	272	57.26
	-หญิง	203	42.74
	รวม	**475**	**100**
2.	**อายุ**		
	-20 – 30 ปี	5	1.05
	-31 – 40 ปี	128	26.95
	-41 – 50 ปี	169	35.58
	-51 – 60 ปี	173	36.42
	รวม	**475**	**100**
3.	**ระดับการศึกษาสูงสุด**		
	-ปริญญาตรี	240	50.53
	-ปริญญาโท	234	49.26
	-ปริญญาเอก	1	0.21
	รวม	**475**	**100**
4.	**สถานภาพ**		
	-ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	20	4.21
	-รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	100	21.05
	-หัวหน้ากลุ่มงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	135	28.42
	-เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	220	46.32
	รวม	**475**	**100**
5.	**ประสบการณ์ในการทำงาน**		
	-น้อยกว่า 1 ปี	84	17.68
	-1 – 2 ปี	113	23.79
	-3 – 4 ปี	96	20.21
	-5 – 6 ปี	182	38.32
	รวม	**475**	**100**

จากตารางที่11 พบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย ร้อยละ 57.26 และเพศหญิง ร้อยละ 42.74 ตามลำดับ

2. ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุ 51-60 ปี คิดเป็นร้อยละ 36.42 รองลงมาคือ อายุ 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.58 อายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.95 และ 20-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.05 ตามลำดับ

3. ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับการศึกษา ปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 50.53 รองลงมาคือ ปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 49.26 และ ปริญญาเอก คิดเป็นร้อยละ 0.21 ตามลำดับ

4. ผู้ตอบแบบสอบถามดำรงตำแหน่งเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 46.32 รองลงมาคือ ตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 28.42 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 21.05และตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คิดเป็นร้อยละ 4.21 ตามลำดับ

5. ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์ในการทำงาน 5-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.32 รองลงมาคือ ประสบการณ์การทำงาน 1-2 ปี คิดเป็นร้อยละ 23.79 ประสบการณ์การทำงาน 3-4 ปี คิดเป็นร้อยละ 20.21 และประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.68ตามลำดับ

2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับการปฏิบัติ ดังรายละเอียดในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการปฏิบัติของปัจจัย การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ข้อที่	องค์ประกอบ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
1	มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละส่วนงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างชัดเจน	4.25	2.32	มากที่สุด
2	มีกลไกในการให้บริการหรือส่งมอบงานแก่โรงเรียนในสังกัด	4.03	0.22	มาก
3	มีเทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญในสำนักงาน	4.02	0.27	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
4	มีการดำเนินการภายใต้ กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ	4.02	0.27	มาก
5	มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี	4.01	0.29	มาก
6	มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา	4.03	0.33	มาก
7	มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร	4.01	0.29	มาก
8	มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	4.02	0.32	มาก
9	มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	4.03	0.33	มาก
10	มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้	4.02	0.33	มาก
11	ผู้บริหารมีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง	4.02	0.32	มาก
12	ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้	4.02	0.33	มาก
13	มีการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) เป็นเอกสารและรายงานผ่านระบบ Visual Control ตามกำหนดเวลา 6, 9 และ 12 เดือน	4.02	0.32	มาก
14	ผู้บริหารมีการใช้ผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อประเมินความสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ	4.15	2.24	มาก
15	ผู้บริหาร มีตัวชี้วัด ในการดำเนินการในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	4.05	0.35	มาก
16	มีการประเมินผลงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	3.98	0.26	มาก
17	มีการนำผลจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร	4.00	0.32	มาก
18	มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.97	0.27	มาก
19	มีระบบในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ	3.99	0.33	มาก
20	ผู้บริหารกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม	3.98	0.32	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
21	ผู้บริหาร และบุคลากรมีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน	3.97	0.30	มาก
22	มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี	4.00	0.34	มาก
23	มีการนำปัจจัยด้านความเสี่ยงเพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ	4.00	0.32	มาก
24	มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน	3.97	0.35	มาก
25	มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ	4.00	0.31	มาก
26	มีการจัดสรรทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติราชการ	3.98	0.35	มาก
27	มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติราชการ	4.02	0.34	มาก
28	มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติราชการ	4.00	0.33	มาก
29	มีการจัดทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการ	4.02	0.35	มาก
30	มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี	4.03	0.38	มาก
31	มีการรับฟัง ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.01	0.31	มาก
32	มีรูปแบบการติดต่อโดยตรงกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.98	0.32	มาก
33	มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน	3.98	0.32	มาก
34	มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	3.99	0.32	มาก
35	มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการ	3.96	0.35	มาก
36	มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจ	3.96	0.35	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
37	มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัย อยู่เสมอ	3.97	0.37	มาก
38	มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ	3.95	0.35	มาก
39	มีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ	3.97	0.40	มาก
40	มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	3.97	0.31	มาก
41	มีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ตรงตามความต้องการ	3.97	0.31	มาก
42	มี การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ	3.98	0.33	มาก
43	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล	3.97	0.35	มาก
44	มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง	3.96	0.35	มาก
45	มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ที่เหมาะสม	3.98	0.36	มาก
46	มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร	3.99	0.23	มาก
47	มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ	3.99	0.26	มาก
48	มีการพัฒนาบุคลากร ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ	3.98	0.26	มาก
49	มีการพัฒนาบุคลากร ที่สมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร	3.97	0.25	มาก
50	มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม	3.98	0.28	มาก
51	มีการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร	3.98	0.28	มาก
52	มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	3.96	0.25	มาก
53	มีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร จากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล	3.97	0.23	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
54	ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน	3.96	0.24	มาก
55	มีตัวชี้วัดในการส่งเสริมสุขอนามัยและความปลอดภัย	3.96	0.28	มาก
56	มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร	3.97	0.28	มาก
57	มีการกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการตรงกับความต้องการของบุคลากร	3.97	0.28	มาก
58	มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร	3.97	0.32	มาก
59	มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการ	3.97	0.34	มาก
60	มีการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด จากผลการดำเนินการ	3.98	0.32	มาก
61	มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านความต้องการของผู้รับบริการ	3.98	0.34	มาก
62	มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ	3.99	0.35	มาก
63	มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหาร	3.98	0.34	มาก
64	นโยบายและเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	3.99	0.35	มาก
65	นำนโยบายและเป้าหมายมาจัดทำเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว	3.97	0.34	มาก
66	ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง	3.97	0.34	มาก
67	ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง	3.98	0.38	มาก
68	ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการตามขั้นตอน และเวลาที่กำหนด	3.97	0.41	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
69	ผู้บริหาร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง	3.98	0.40	มาก
70	ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย	3.98	0.41	มาก
71	ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มี	3.96	0.37	มาก
72	ครู บุคลากรปฏิบัติความคิดของผู้บริหารข้อตกลงของกลุ่ม และผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหาได้	3.97	0.38	มาก
73	ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	3.97	0.37	มาก
74	เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน	3.97	0.37	มาก
75	ผู้บริหารมีความอดทน และอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ	3.98	0.36	มาก
76	ผู้บริหาร ได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุนจากบุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งจากหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ	3.99	0.38	มาก
77	ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้เทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้	3.99	0.36	มาก
78	ผู้บริหารนำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ตลอดจนประสบการณ์การบริหารงานมาประยุกต์ใช้	4.00	0.37	มาก
79	ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหาและเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน	3.98	0.37	มาก
80	ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากร	4.01	0.36	มาก
81	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	4.00	0.34	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
82	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากร	4.01	0.33	มาก
83	ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	3.99	0.34	มาก
84	ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของ บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช้อารมณ์โต้ตอบ	3.98	0.33	มาก
85	ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสให้แก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เช่นลาศึกษาต่อ จัดให้มีแหล่งค้นคว้าพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก	4.03	0.34	มาก
86	ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน	3.98	0.34	มาก
87	ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน	4.00	0.30	มาก
88	ผู้บริหารจัด บุคลากรลงตามโครงสร้างการบริหารงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	4.01	0.26	มาก
89	ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรให้ เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	4.00	0.29	มาก
90	ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	4.01	0.30	มาก
91	ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานหรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติ	4.04	0.32	มาก
92	ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.03	0.26	มาก
93	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน	4.03	0.26	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
94	ผู้บริหารยอมรับบทบาทของ บุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีส่วนร่วม	4.02	0.26	มาก
95	ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	4.05	0.31	มาก
96	ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม	4.02	0.25	มาก
97	ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร	4.01	0.24	มาก
98	ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง	4.03	0.24	มาก
99	ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	4.01	0.22	มาก
100	บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน	4.03	0.23	มาก
101	ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและและเป็นประโยชน์เท่านั้น	4.03	0.22	มาก
102	ผู้บริหารมีความมั่นใจให้ บุคลากรเชื่อว่าจะไม่ได้รับผลกระทบ หรือสูญเสียผลประโยชน์ภายหลังการเปลี่ยนแปลง	4.03	0.30	มาก
103	ผู้บริหารยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์สนับสนุน และร่วมทำการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ	4.02	0.26	มาก
104	ผู้บริหารวิเคราะห์ บุคลากรหรือกลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาการต่อต้าน	4.01	0.27	มาก
105	ผู้บริหาร บุคลากร มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น ปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.01	0.30	มาก
106	ผู้บริหารใช้การควบคุมคุณภาพโดยใช้วงจรP-D-C-A โดย บุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจลงมือปฏิบัติและร่วมรับผิดชอบ	4.02	0.31	มาก
107	ผู้บริหารใจกว้าง เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีเสรีภาพในการคิด และริเริ่มการปฏิบัติงาน	4.00	0.31	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
108	ผู้บริหาร บุคลากรร่วมจัดทำและพัฒนาระบบสนเทศให้มีประสิทธิภาพ	4.00	0.29	มาก
109	ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ	4.00	0.20	มาก
110	ผู้บริหาร บุคลากร ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่	4.01	0.20	มาก
111	ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่	3.98	0.22	มาก
112	ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน	4.01	0.21	มาก
113	มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับ(9 ปี) หรือเทียบเท่า	4.00	0.23	มาก
114	มีการดำเนินการให้การศึกษาเฉลี่ยของประชาชนสูงขึ้น	4.02	0.26	มาก
115	มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนที่ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อุดมศึกษาและอาชีวศึกษา	4.04	0.23	มาก
116	มีการดำเนินการให้ผู้ด้อยโอกาสประเภทต่าง ๆ ที่ได้รับการศึกษา	4.04	0.24	มาก
117	มีการดำเนินการให้ประชากรวัยแรงงาน(อายุ 15-59 ปี) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป	4.04	0.25	มาก
118	มีการเตรียมการจัดทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับ ป.3 ป.6 ม.3และ ม.6	4.02	0.21	มาก
119	มีการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน	4.03	0.24	มาก
120	มีการดำเนินการขับเคลื่อนให้สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นองค์การมหาชน	4.04	0.28	มาก
121	มีการดำเนินการให้บุคลากรในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน	4.02	0.29	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
122	มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา	4.02	0.29	มาก
123	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ	4.03	0.34	มาก
124	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนคณิตศาสตร์	4.04	0.35	มาก
125	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย	4.02	0.38	มาก
126	มี การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์	4.00	0.43	มาก
127	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบคิดวิเคราะห์	4.01	0.29	มาก
128	มีการส่งเสริมดำเนินการให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต	4.03	0.33	มาก
129	มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม	4.03	0.32	มาก
130	มีการกำกับดูแลสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักและมาตรฐานคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย	4.03	0.30	มาก
131	มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.04	0.32	มาก
132	มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ให้มีความสมดุลโดยเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และเศรษฐกิจพอเพียง	4.04	0.28	มาก
133	มีการพัฒนาครูแกนนำในการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้	4.04	0.28	มาก
134	มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในโดยยึดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.04	0.31	มาก
135	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)	4.04	0.31	มาก
136	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)	4.05	0.29	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
137	มีการดำเนินการให้มีการส่งเสริมสถานศึกษาที่ไม่ผ่านมาตรฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)เพื่อให้ผ่านมาตรฐาน	4.04	0.28	มาก
138	มีการดำเนินการให้มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	4.05	0.31	มาก
139	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาได้ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน	4.05	0.31	มาก
140	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาแกนนำการจัดการห้องสมุดให้มีชีวิตที่ผ่านเกณฑ์การประเมินภายใน	4.07	0.33	มาก
141	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาระดับมัธยมที่เข้มแข็ง มีระบบป้องกันแก้ไขและเฝ้าระวังปัญหายาเสพติดในสถานศึกษาได้ยั่งยืน	4.04	0.33	มาก
142	มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการจากผู้รับบริการ	4.04	0.31	มาก
143	มีการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามการตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ	4.03	0.32	มาก
144	มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ	4.03	0.30	มาก
145	มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	4.02	0.25	มาก
146	มีการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ	4.03	0.26	มาก
147	มีการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	4.03	0.25	มาก
148	มีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	4.04	0.28	มาก
149	มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์	4.04	0.25	มาก
150	มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	4.04	0.27	มาก
151	มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	4.04	0.26	มาก
152	มีการบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ	4.04	0.24	มาก

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ข้อที่	องค์ประกอบ	($\overline{X}$)	S.D.	ระดับการปฏิบัติ
153	มีการจัดทำแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ	4.04	0.26	มาก
154	มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ	4.05	0.26	มาก
155	มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง	4.10	0.33	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะการปฏิบัติงานที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.01, S.D. = 0.40) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีเพียงข้อที่ 1 คือ มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละส่วนงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.25, S.D. = 2.32) โดยมีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.95 - 4.25 และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.20 – 2.32 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่องการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสอดคล้องกัน

การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยหรือการวิเคราะห์ตัวประกอบ (factor analysis) โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น คือ ความสัมพันธ์ของตัวแปรจะพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test ทั้งนี้ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และค่าสถิติทดสอบตัวที่ 2 คือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ผลดังต่อไปนี้\

ตารางที่13 ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy ของปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0.8700
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	52777.2506
	df	11935
	Sig	0.0000

จากตารางที่13 พบว่า ผลการทดสอบ KMO มีค่าเท่ากับ 0.8700 และจากการทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity พบว่า ค่าสถิติ Chi-Square มีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig < 0.05) แสดงว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กัน ข้อมูลจึงสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไปได้ ซึ่งการวิเคราะห์องค์ประกอบปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 155 ตัวแปร ข้อตกลงเบื้องต้น คือ ค่าไอเกน (Eigenvalues) มากกว่า 1.00 และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มากกว่า 0.50 โดยเมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบโดยการสกัดองค์ประกอบ (Factor Extraction) ด้วยการวิเคราะห์ตัวประกอบหลักปัจจัย (Principal component Factoring: PCF) และหมุนแกนองค์ประกอบด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax with Kaiser Normalization) พบว่า ตัวแปรปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบตามรายละเอียด ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 14 องค์ประกอบที่ 1 (Factor 1) **"การบริหารการเปลี่ยนแปลง"**

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
66	ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง	0.87
65	นำนโยบายและเป้าหมายมาจัดทำเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว	0.86
67	ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง	0.85
71	ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มีความจริงใจกับครู บุคลากร	0.84
63	มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหาร	0.84
69	ผู้บริหาร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง	0.83
73	ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน	0.82
72	ครู บุคลากรปฏิบัติความคิดของผู้บริหารข้อตกลงของกลุ่ม และผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหาได้	0.81
62	มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ	0.80
70	ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย	0.79
74	เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน	0.79

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
64	นโยบายและเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด	0.78
61	มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านความต้องการของผู้รับบริการ	0.78
68	ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการตามขั้นตอน และเวลาที่กำหนด	0.77
60	มีการการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด จากผลการดำเนินการ	0.71
75	ผู้บริหารมีความอดทน และอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ	0.67
58	มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร	0.67
59	มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการ	0.64
57	มีการกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการตรงกับกับความต้องการของบุคลากร	0.61

จากตารางที่14 องค์ประกอบที่ 1 (Factor X 1) มีตัวแปร 19 ตัว คือ (1) ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง (2) นำนโยบายและเป้าหมายมาจัดทำเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว (3) ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง (4) ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มีความจริงใจกับครู บุคลากร (5) มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหาร (6) ผู้บริหาร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง (7) ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน (8) ครู บุคลากรปฏิบัติความคิดของผู้บริหารข้อตกลงของกลุ่ม และผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหาได้ (9) มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ (10) ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย (11) เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน (12) นโยบายและเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด (13) มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านความ ต้องการของผู้รับบริการ (14) ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการตามขั้นตอน และเวลาที่

กำหนด (15) มีการการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดจากผลการดำเนินการ (16) ผู้บริหารมีความอดทน และอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ (17) มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร (18) มีการลด ค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และ (19) มีการกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการตรงกับความต้องการของบุคลากร ตามลำดับ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 1 ว่า **“การบริหารการเปลี่ยนแปลง”**

ตารางที่ 15 องค์ประกอบที่ 2 (Factor 2) **“กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง”**

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
93	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน	0.87
96	ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม	0.87
94	ผู้บริหารยอมรับบทบาทของ บุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีส่วนร่วม	0.87
97	ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร	0.86
92	ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของบุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.83
90	ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	0.79
99	ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน	0.77
98	ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง	0.76
95	ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน	0.74
88	ผู้บริหารจัด บุคลากรลงตามโครงสร้างกรบริหารงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง	0.73
89	ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรให้ เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง	0.73
100	บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน	0.72
91	ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงาน หรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติ	0.71
87	ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน	0.64
101	ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและและเป็นประโยชน์เท่านั้น	0.61

จากตารางที่15 องค์ประกอบที่ 2 (Factor 2) มีตัวแปร 15 ตัวแปร คือ (1) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน (2) ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม (3) ผู้บริหารยอมรับบทบาทของ บุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีส่วนร่วม (4) ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร (5) ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (6) ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (7) ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน (8) ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง (9) ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (10) ผู้บริหารจัด บุคลากรลงตามโครงสร้างกรบริหารงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (11) ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรให้ เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง (12) บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน (13) ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานหรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติ (14) ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน (15) ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและและเป็นประโยชน์เท่านั้น ตามลำดับ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 2 ว่า **“กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง”**

ตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 3 (Factor 3) **“ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ”**

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
136	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)	0.84
137	มีการดำเนินการให้มีการส่งเสริมสถานศึกษาที่ไม่ผ่านมาตรฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)เพื่อให้ผ่านมาตรฐาน	0.83
134	มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในโดยยึดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน	0.78
135	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)	0.77
133	มีการพัฒนาครูแกนนำในการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้	0.76

ตารางที่ 16 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
138	มีการดำเนินการให้มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน	0.75
139	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาได้ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน	0.75
132	มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ให้มีความสมดุลโดยเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและเศรษฐกิจพอเพียง	0.71
140	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาแกนนำการจัดการห้องสมุดให้มีชีวิตที่ผ่านเกณฑ์การประเมินภายใน	0.68
141	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาระดับมัธยมที่เข้มแข็ง มีระบบป้องกันแก้ไขและเฝ้าระวังปัญหายาเสพติดในสถานศึกษาได้ยั่งยืน	0.65
130	มีการกำกับดูแลสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักและมาตรฐานคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย	0.62
142	มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการจากผู้รับบริการ	0.59
131	มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	0.57
129	มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม	0.52

จากตารางที่ 16 องค์ประกอบที่ 3 (Factor 3) มีตัวแปร 14 ตัวแปร คือ (1) มีการดำเนินการให้ สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (2) มีการดำเนินการให้มีการส่งเสริมสถานศึกษาที่ไม่ผ่านมาตรฐานสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เพื่อให้ผ่านมาตรฐาน (3) มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในโดยยึดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (4) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (5) มีการพัฒนาครูแกนนำในการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ (6) มีการดำเนินการให้มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (7) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาได้ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน (8) มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ให้มีความสมดุลโดยเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและเศรษฐกิจพอเพียง (9) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาแกนนำการจัดการห้องสมุดให้มีชีวิตที่ผ่านเกณฑ์การประเมินภายใน (10) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาระดับมัธยมที่เข้มแข็ง มีระบบป้องกันแก้ไขและเฝ้าระวังปัญหายาเสพติดในสถานศึกษาได้ยั่งยืน (11) มีการกำกับดูแลสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักและมาตรฐานคุณภาพของการจัดการ

เรียนรู้ของเด็กปฐมวัย (12) มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการจากผู้รับบริการ(13) มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (14) มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 3 ว่า **“ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ”**

ตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 4 (Factor 4) **“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”**

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
82	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากร	0.76
81	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง	0.76
79	ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหา และเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน	0.75
80	ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร	0.74
83	ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับการเปลี่ยนแปลง	0.74
84	ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของ บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช้อารมณ์โต้ตอบ	0.72
78	ผู้บริหารนำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ตลอดจนประสบการณ์การบริหารงานมาประยุกต์ใช้	0.72
77	ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้ เทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้	0.69
85	ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสให้แก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เช่นลาศึกษาต่อ จัดให้มีแหล่งค้นคว้าพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก	0.64
76	ผู้บริหารได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุนจาก บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งจากหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ	0.63
86	ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน	0.54

จากตารางที่ 17 องค์ประกอบที่ 4 (Factor 4) มีตัวแปร 11 ตัว คือ (1) ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากร (2) ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหา

และเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน (4) ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร (5) ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับการเปลี่ยนแปลง (6) ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของ บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช้อารมณ์โต้ตอบ (7) ผู้บริหารนำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ตลอดจนประสบการณ์การบริหารงานมาประยุกต์ใช้ (8) ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้ เทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ (9) ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสให้แก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เช่น ลาศึกษาต่อ จัดให้มีแหล่งค้นคว้าพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก (10) ผู้บริหารได้รับความช่วยเหลือการสนับสนุนจากบุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งจากหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ และ (11) ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน ตามลำดับ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 4 ว่า **“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”**

ตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 5 (Factor 5) **“การบริหารจัดการความเสี่ยง”**

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
19	มีระบบในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ	0.71
21	ผู้บริหาร และบุคลากรมีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน	0.71
22	มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี	0.70
20	ผู้บริหารกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม	0.70
18	มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	0.69
23	มีการนำปัจจัยด้านความเสี่ยงเพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ	0.69
24	มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน	0.64
25	มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ	0.60
17	มีการนำผลจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร	0.59
26	มีการจัดสรรทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติราชการ	0.54
16	มีการประเมินผลงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	0.53
27	มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติราชการ	0.52

จากตารางที่ 18 องค์ประกอบที่ 5 (Factor 5) มีตัวแปร 12 ตัว คือ (1) มีระบบในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ (2) ผู้บริหารและบุคลากรมีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน (3) มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (4) ผู้บริหารกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (5) มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน (6) มีการนำปัจจัยด้านความเสี่ยงเพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (7) มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน (8) มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ (9) มีการนำผลจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร (10) มีการจัดสรรทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติราชการ (11) มีการประเมินผลงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ (12) มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติราชการ ตามลำดับ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 5 ว่า **“การบริหารจัดการความเสี่ยง”**

ตารางที่ 19 องค์ประกอบที่ 6 (Factor 6)**“การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”**

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
34	มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มี ส่วนได้ส่วนเสีย	0.72
35	มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการ	0.71
32	มีรูปแบบการติดต่อโดยตรงกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.70
33	มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน	0.70
31	มีการรับฟัง ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	0.70
36	มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจ	0.66
38	มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ	0.62
37	มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ	0.61
30	มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี	0.54
29	มีการจัดทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการ	0.51
28	มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติราชการ	0.50

จากตารางที่19 องค์ประกอบที่ 6 (Factor 6) มีตัวแปร 11 ตัว คือ (1) มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการ (3) มีรูปแบบการติดต่อโดยตรงกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน (5) มีการรับฟัง ความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (6) มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจ (7) มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ (8) มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ (9) มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (10) มีการจัดทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการ และ (11) มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติราชการ ตามลำดับ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 6 ว่า **“การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย”**

ตารางที่ 20 องค์ประกอบที่ 7 (Factor 7) **“การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล”**

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
46	มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร	0.76
47	มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ	0.71
48	มีการพัฒนาบุคลากร ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ	0.68
49	มีการพัฒนาบุคลากร ที่สมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร	0.64
41	มีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ตรงตามความต้องการ	0.63
50	มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม	0.58
44	มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง	0.58
45	มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ที่เหมาะสม	0.58
42	มี การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ	0.57
43	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล	0.57
40	มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ	0.56

จากตารางที่20 องค์ประกอบที่ 7 (Factor 7) มีตัวแปร 11 ตัว คือ (1) มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร (2) มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ (3) มีการพัฒนาบุคลากร ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ (4)มีการ

พัฒนาบุคลากร ที่สมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร (5) มีข้อมูลสารสนเทศและความรู้ที่ตรงตามความต้องการ (6) มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม (7) มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง (8) มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ที่เหมาะสม (9) มีการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ (10) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล และ (11) มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ตามลำดับ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 7 ว่า **“การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล”**

ตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 8 (Factor 8) **“ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ”**

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
146	มีการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ	0.75
145	มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน	0.74
147	มีการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ	0.74
149	มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์	0.71
150	มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	0.67
144	มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ	0.66
151	มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล	0.64
148	มีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต	0.64
143	มีการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามการตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ	0.54

จากตารางที่ 21 องค์ประกอบที่ 8 (Factor 8) มีตัวแปร 9 ตัว คือ (1) มีการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ (2) มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน (3)มีการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4) มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ (5) มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (6) มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ (7) มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (8) มีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต และ (9) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามการตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ ตามลำดับ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 8 ว่า **“ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ”**

ตารางที่ 22 องค์ประกอบที่ 9 (Factor 9) **“คุณภาพวิชาการ”**

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
125	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย	0.82
124	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนคณิตศาสตร์	0.78
126	มี การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์	0.78
123	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ	0.78
122	มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา	0.71
121	มีการดำเนินการให้บุคลากรในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน	0.60

จากตารางที่22 องค์ประกอบที่ 9 (Factor 9) มีตัวแปร 6 ตัว คือ (1) มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย (2) มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ (3) มีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ (4) มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ (5) มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และ (6) มีการดำเนินการให้บุคลากรในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน ตามลำดับ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 9 ว่า **“คุณภาพวิชาการ”**

ตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 10 (Factor 10) **“การพัฒนาบุคลากร”**

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
54	ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน	0.74
53	มีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร จากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล	0.65
55	มีตัวชี้วัดในการส่งเสริมสุขอนามัยและความปลอดภัย	0.65
56	มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร	0.61
52	มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ	0.52

จากตารางที่ 23 องค์ประกอบที่ 10 (Factor 10) มีตัวแปร 5 ตัว คือ (1) ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน (2) มีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร จากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (3) มีตัวชี้วัดในการส่งเสริมสุขอนามัยและความปลอดภัย (4) มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร และ (5) มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตามลำดับ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 10 ว่า **“การพัฒนาบุคลากร”**

ตารางที่ 24 องค์ประกอบที่ 11 (Factor 11) **“ลักษณะสำคัญขององค์กร”**

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
6	มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา	0.68
7	มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร	0.63
9	มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ	0.60
8	มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	0.56
5	มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี	0.54
11	ผู้บริหารมีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง	0.52
10	มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้	0.50

จากตารางที่ 24 องค์ประกอบที่ 11 (Factor 11) มีตัวแปร 7 ตัว คือ (1) มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (2) มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร (3) มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (4) มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (5) มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (6) ผู้บริหารมีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง และ (7) มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ ตามลำดับ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 11 ว่า **“ลักษณะสำคัญขององค์กร”**

ตารางที่ 25 องค์ประกอบที่ 12 (Factor 12) **“ระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง”**

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
110	ผู้บริหาร บุคลากร ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษา การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่	0.64
109	ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ	0.62
113	มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับ (9 ปี) หรือเทียบเท่า	0.59
111	ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่	0.59
112	ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน	0.57

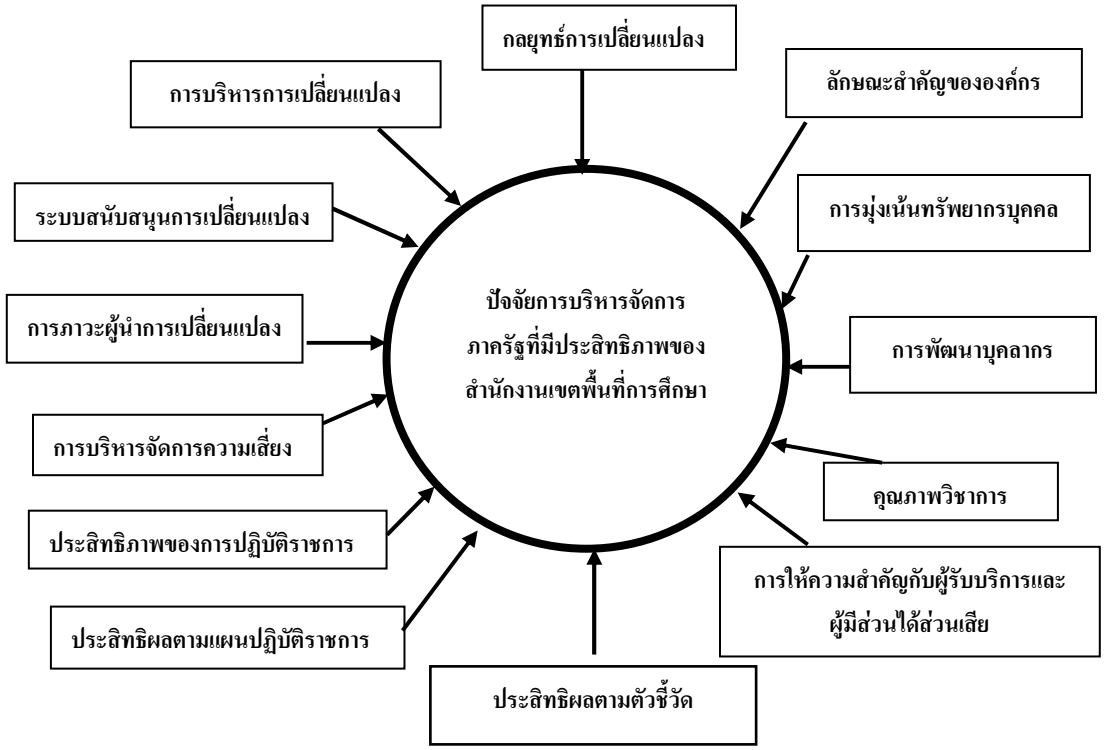
จากตารางที่ 25 องค์ประกอบที่ 12 (Factor 12) มีตัวแปร 5 ตัว คือ (1) ผู้บริหาร บุคลากร ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษา การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (2) ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ (3) มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับ (9 ปี) หรือเทียบเท่า (4) ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่ และ (5) ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน ตามลำดับ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 12 ว่า **“ระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง”**

ตารางที่ 26 องค์ประกอบที่ 13 (Factor 13) **“ประสิทธิผลตามตัวชี้วัด”**

ข้อ	ข้อความ	น้ำหนักองค์ประกอบ
119	มีการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน	0.74
118	มีการเตรียมการจัดทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับ ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6	0.70
116	มีการดำเนินการให้ผู้ด้อยโอกาสประเภทต่างๆ ที่ได้รับการศึกษา	0.62
117	มีการดำเนินการให้ประชากรวัยแรงงาน(อายุ 15-59 ปี) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป	0.61
120	มีการดำเนินการขับเคลื่อนให้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นองค์การมหาชน	0.51

จากตารางที่ 26 องค์ประกอบที่ 13 (Factor 13) มีตัวแปร 5 ตัว คือ (1) มีการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (2) มีการเตรียมการจัดทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับ ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6 (3) มีการดำเนินการให้ผู้ด้อยโอกาสประเภทต่างๆ ที่ได้รับการศึกษา (4) มีการดำเนินการให้ประชากรวัยแรงงาน (อายุ15-59 ปี) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป และ (5) มีการดำเนินการขับเคลื่อนให้สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นองค์การมหาชนมีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศและอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ ตามลำดับ จึงตั้งชื่อองค์ประกอบที่ 13 ว่า **“ประสิทธิผลตามตัวชี้วัด”**

จากข้อค้นพบดังกล่าว พบว่า องค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มี 19 ตัวแปร, 2) องค์ประกอบด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง มี 15 ตัวแปร, 3) องค์ประกอบประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มี 14 ตัวแปร, 4) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 11 ตัวแปร, 5) องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง มี 12 ตัวแปร, 6) องค์ประกอบด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 11 ตัวแปร, 7) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มี 11 ตัวแปร, 8) องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มี 9 ตัวแปร, 9) องค์ประกอบด้านคุณภาพวิชาการ มี 6 ตัวแปร, 10) องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร มี 5 ตัวแปร, 11) องค์ประกอบด้านลักษณะสำคัญขององค์กร มี 7 ตัวแปร, 12) องค์ประกอบด้านระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มี 5 ตัวแปร, และ13) องค์ประกอบด้านประสิทธิผลตามตัวชี้วัด มี 5 ตัวแปร ตามลำดับ รวมทั้งสิ้นมี 13 องค์ประกอบ 130 ตัวแปร



แผนภูมิที่ 9 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ตรวจสอบและการหาแนวทางที่เหมาะสมโดยวิธีการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ

3.1 การวิเคราะห์ค่าความถี่และค่าร้อยละของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำร่างองค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ได้จากการวิเคราะห์และพัฒนาให้ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในตอนที่ 2 มาตรวจสอบและเพิ่มความน่าเชื่อถือ โดยการนำเสนอ องค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้วยวิธีการตรวจสอบโดยอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 50 คนโดยได้นำเสนอองค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาประเด็นด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้องและการใช้ประโยชน์ พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ การวิพากษ์ เพื่อปรับปรุงให้ได้องค์ประกอบที่เหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มตัวอย่างจากการประเมินผลการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3 อันดับแรกที่มีผลการปฏิบัติงานดี ได้แก่อันดับ 1 สพท.นนทบุรี เขต 2 อันดับ 2 สพท.อุตรดิตถ์ เขต 1 อันดับ 3 สพท.นครปฐม เขต 1 โดยผู้ให้ข้อมูลหลักในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้อำนวยการ, รองผู้อำนวยการ

หัวหน้ากลุ่มงาน , และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยมีผู้ให้ข้อมูลหลักสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละ 10 คนได้กลุ่มผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งสิ้น 30 คน ผลการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ แสดงได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 27 แสดงจำนวน ค่าร้อยละ ของความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

รายการองค์ประกอบ	ความคิดเห็น							
	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความถูกต้อง		การใช้ประโยชน์	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	เป็นประโยชน์	ไม่เป็นประโยชน์
1.การบริหารการเปลี่ยนแปลง	100	0	100	0	100	0	100	0
2.กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง	100	0	100	0	100	0	100	0
3.ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ	100	0	100	0	100	0	100	0
4.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	100	0	100	0	100	0	100	0
5.การบริหารจัดการความ เสี่ยง	100	0	100	0	100	0	100	0
6.การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	100	0	100	0	100	0	100	0
7. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล	100	0	100	0	100	0	100	0
8. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ	100	0	100	0	100	0	100	0
9. คุณภาพวิชาการ	100	0	100	0	100	0	100	0
10. การพัฒนาบุคลากร	100	0	100	0	100	0	100	0
11. ลักษณะสำคัญขององค์กร	100	0	100	0	100	0	100	0
12. ระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง	100	0	100	0	100	0	100	0
13. ประสิทธิผลตามตัวชี้วัด	100	0	100	0	100	0	100	0

จากตารางที่ 27 พบว่าผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่า มีความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์ได้จริง พร้อมทั้งข้อเสนอแนะ การวิพากษ์ เพื่อปรับปรุงให้ได้องค์ประกอบที่เหมาะสมต่อไป

3.2 การสังเคราะห์ข้อสรุปความคิดเห็น และข้อวิจารณ์

ผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาความเหมาะสมขององค์ประกอบ การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้มีข้อเสนอแนะ การวิพากษ์ เพื่อปรับปรุงให้ได้องค์ประกอบที่เหมาะสมโดยมีความคิดเห็นขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบเพิ่มเติม ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. เป็นสิ่งสำคัญขององค์กรยุคใหม่ที่ต้องมีความรู้เรื่องธรรมชาติและลักษณะต่างๆ ขององค์กร และการเปลี่ยนแปลง จะต้องรู้ว่า องค์กรเคลื่อนไหอยู่ตลอดเวลาจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตลอดเวลา และต้องเข้าใจแนวคิดเชิงระบบขององค์กรเป็นอย่างดี องค์กรทางการศึกษา ต้องมีการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีเหมาะสมและปฏิบัติได้จริง

2. กระบวนการเปลี่ยนแปลงต้องมีการ 1) การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน 2) มีกระบวนการเปลี่ยนแปลง 3) ต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) ต้องกำหนดหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลง 5) มีวิธีการในการเปลี่ยนแปลง 6) มีการจักการกับผู้ที่ไม่เห็นด้วยในการเปลี่ยนแปลง 7) มีปัจจัยสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถนำไประยุกต์ใช้ใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพต่อไป

3. การเปลี่ยนแปลงต้องเกิดผลดีเพื่อ การลดปริมาณงาน สวัสดิการ รายได้ ความก้าวหน้าในอาชีพ ความปลอดภัยในชีวิต ให้ทันต่อการแข่งขัน เพื่อการพัฒนาการบริหารจัดการ พัฒนาองค์กร พัฒนางานประจำ ไม่ขัดขวางการทำงาน เป็นต้น

4. ข้อเสนอแนะในการการบริหารการเปลี่ยนแปลง 1) บุคลากรต้องตระหนักถึงความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 2) ต้องมีการสร้างบรรยากาศที่เหมาะสมและเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 3) ต้องมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจนและเป็นผู้นำจริง ๆ 4) ต้องมีความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 5) ต้องมีการการวางแผนการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน 6) ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง 7) ต้องมีการให้ขวัญและกำลังใจที่ดีแก่คณะทำงาน 8) ต้องมีการประเมินและติดตามผลการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน

5. อื่น ๆ ที่เป็นข้อเสนอแนะ การเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้ยากเพราะวัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อให้เปลี่ยนแปลง เช่น ทำงานการทำงานมีขั้นตอนเยอะ การพรรคเล่นพวก การเมืองในสำนักงาน เป็นต้น และไม่รู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะดีกว่าที่เป็นอยู่หรือไม่

องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงต้องมีการวางแผน เพราะการเปลี่ยนแปลงที่มีการวางแผนงานก่อน จะเป็นการยืนยันความแน่นอนในผลที่จะเกิดขึ้น และไม่เป็นการบีบบังคับมากเกินไป ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงที่ดีต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนด้วย

2. ต้องมีการแบ่งภาระ หน้าที่ที่ชัดเจนในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทุกครั้ง โดยมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นเจ้าภาพ และการเปลี่ยนแปลงต้องได้รับการสนับสนุนด้านทุน คน วัสดุอุปกรณ์ รวมถึงสวัสดิการของผู้ที่ดำเนินการ

3. กลวิธีการในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง ใช้กลวิธีการจัดระเบียบภายในองค์กร เช่น มีการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้น และลดสายการบังคับบัญชาลง, การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ใช้กลวิธีเกี่ยวกับฝึกอบรมและการดูงานนอกสถานที่ และการเปลี่ยนแปลงบุคคล ใช้กลวิธีการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสม การฝึกอบรม การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การเปลี่ยนเจตคติให้เหมาะสมกับบทบาทของสมาชิกในองค์กร เป็นต้น

4. ข้อเสนอแนะ ส่วนมากรอฟังคำสั่งการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมักไม่เห็นด้วยกับการวางแผนร่วมกันของส่วนต่าง ๆ เมื่อมีผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักเป็นการทำงานคนเดียว ไม่มีการสนับสนุนการทำงานเท่าที่ควร บุคคลที่ไม่เห็นด้วยมักเป็นคนที่มีอำนาจในองค์กรแก้ไขไม่ได้ บางครั้งไม่เห็นอนาคตว่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางไหน

องค์ประกอบที่ 3 ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. การจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการในแต่ละปี เป็นผลสะท้อนการทำงานของหน่วยงาน เป็นผลที่เกิดขึ้นที่บ่งบอกถึงผลงานในการทำงานของสำนักงาน วัดได้จากการดำเนินการของสถานศึกษาในสังกัด เป็นตัวบ่งชี้ศักยภาพในการปฏิบัติงานของสำนักงาน

2. การดำเนินการให้มีประสิทธิผลต้องประเมินจากคุณภาพสถานศึกษา, การจัดการเรียนการสอน คุณภาพของครู สวัสดิการและความมั่นคงในอาชีพของบุคลากร คุณภาพนักเรียน ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และสังคมโดยรวม

3. ข้อเสนอแนะ ตัวชี้วัดมากเกินไป ภาระงานในการประเมินผลมาก, ต้องทำงานสนองตัวชี้วัดอย่างเดียวจนบางทีเหมือนการสร้างผลงาน, บางตัวชี้วัดไม่ได้ปฏิบัติจริง, ไม่เห็นผลงาน

ในการประเมินการปฏิบัติงาน ผลงานเป็นเรื่องของการบริหารงานมากกว่าการปฏิบัติงานจริง บางสถานศึกษาไม่ให้ความร่วมมือในการประเมินเพราะมองว่าเป็นการตรวจสอบการทำงาน

องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. ต้องมีการกระจายอำนาจการบริหารจัดการจากส่วนกลางสู่เขตพื้นที่การศึกษาอย่างแท้จริง โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ในเรื่องต่างๆ คือ (1) การปรับพฤติกรรมศาสตร์ของบุคคลในองค์กร (2) การออกแบบและการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร (3) ความรู้เรื่องธรรมชาติ องค์กรเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา (4) การประเมินผล (5) สังคมโลกภายนอก (6) นโยบายที่สำคัญ (7) ลักษณะเด่นของชุมชนที่ตั้ง (8) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (9) การลดความขัดแย้งภายในองค์กร เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีต้อง สนับสนุนการให้โอกาส, รับฟังเหตุผล, สื่อสารเป็นประโยชน์, ร่วมรับผิดชอบต่องาน, เปิดโอกาสให้บุคลากร, แสวงหาความรู้อยู่ตลอด, เห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องที่น่าสนับสนุน, เน้นการมีส่วนร่วมในการทำงานและเปลี่ยนแปลงองค์กร, เป็นแบบอย่างที่ดีในการเปลี่ยนแปลง, มีเวลาให้คำปรึกษา, สนใจต่อความเป็นอยู่ของบุคลากร, และเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น

3. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหายากส่วนมากไม่อยากเปลี่ยนแปลง, ผู้นำเน้นงานประจำ, ไม่เคยเป็นแบบอย่าง, รวมศูนย์อำนาจ, หาประโยชน์แก่ตัวและพวกพ้องและต้องมีการอบรมผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการความเสี่ยง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. เป็นองค์ประกอบหนุนเสริมที่สำคัญ โดยเฉพาะการนำไปใช้ในเรื่องการป้องกันปัญหาความรุนแรง, ยาเสพติด, เด็กติดเกมส์, และการป้องกันภัยจากโรคระบาด, การดูแลสวัสดิภาพบุคลากร, การทำงานที่รัดกุมและการป้องกันภัยพิบัติ

2. ต้องมีการบรรจุการบริหารจัดการความเสี่ยงลงในแผนการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา, ความเสี่ยงต้องป้องกันก่อนให้เกิด, ต้องมีการประเมินความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร, ความเสี่ยงต้องมีการวางแผนเพื่อรับมือ, แผนงานต่างๆถ้าไม่สำเร็จหรือไม่ได้ตามเป้าเป็นความเสี่ยงชนิดหนึ่ง, การคุ้มครองสวัสดิการและการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นการป้องกันความเสี่ยง, และการป้องกันความเสี่ยงเป็นหัวใจในการบริหารจัดการความเสี่ยง

3. ข้อเสนอแนะ เป็นเรื่องที่ยังไม่มีการปฏิบัติจริงจัง, เป็นแผนการปฏิบัติที่ต้องรอการดำเนินการ, ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ไกลตัว, เป็นงานวิชาการมากกว่าแนวทางในการดำเนินการ, ต้องมีองค์กรต้นแบบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 6 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ผู้เชี่ยวชาญ มีความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. เป็นองค์ประกอบที่ใช้ในการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการ, เป็นการประเมินด้วยการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ, มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการ, การมีส่วนร่วมในการทำงานกับหน่วยงานอื่น, ชุมชน ผู้ปกครองเสมือนลูกค้าผู้รับบริการ, นักเรียนเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนว่าลูกค้าจะพึงพอใจหรือไม่

2. รูปแบบในการดำเนินการเป็นศูนย์รับเรื่องราวร้องทุกข์, การบริการจุดเดียวเบ็ดเสร็จ, การออกแบบสำรวจความพึงพอใจ, การรับเรื่องเข้าที่แระชุมเพื่อแก้ไขปัญหาการบริการและสำนักงานเขตยิ้มเต็มใจบริการ

3. ข้อเสนอแนะ การดำเนินการต้องได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่าย, ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินการ, งานประจำเยอะต้องลดภาระงานส่วนอื่น, และต้องมีหน่วยบริการลูกค้าที่ชัดเจน

องค์ประกอบที่ 7 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. เป็นองค์ประกอบในการดำเนินการที่สำคัญในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยต้องมีแผนในการการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน, และมีการพัฒนาบุคลากร อย่างจริงจัง, มีการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน, เน้นการสร้างแรงจูงใจที่ดีในการทำงาน, บุคลากรเป็นหัวใจที่สำคัญในการขับเคลื่อนทุกอย่าง, ต้องมีการสนับสนุนการทำงานที่เป็นรูปธรรม เป็นต้น

2. รูปแบบการพัฒนาบุคลากร ให้การศึกษา, ฝึกอบรม, สัมมนา, ดูงานต่างประเทศ, ให้ทุนสนับสนุนการทำงาน, การแลกเปลี่ยนในการปฏิบัติงานเป็นประจำ, มีการสรรหา ว่าจ้างที่เหมาะสมกับงาน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างยุติธรรม

3. ข้อเสนอแนะ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรยังเป็นการฝึกอบรมยังไม่มีการพัฒนารูปแบบ,บุคลากรมีอายุมากต้องมีวิธีถ่ายโอนความรู้สู่รุ่นต่อไป, สวัสดิการต่ำทำงานหนัก, และปัญหาการใช้เส้นสายในการสรรหา ว่าจ้าง

องค์ประกอบที่ 8 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. ปัจจัยบ่งชี้ที่สำคัญได้แก่ การจัดสรรทรัพยากร ในด้าน คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การฝึกอบรม ประสบการณ์ บรรยากาศขององค์กร และ ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร รวมทั้งการเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ

2. ตัวชี้วัดที่สำคัญในการมีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการศึกษา, วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุน,

ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตร, กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา, ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ, จัดระบบการประดันคุณภาพการศึกษา, ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา, ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา,ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหน่วยงานภาครัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา, อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

3. ข้อเสนอแนะการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการเป็นรูปแบบที่เหมาะสมในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร, การประเมินการปฏิบัติราชการควรมีการจัดอันดับทั้งในหน่วยงานและนอกหน่วยงานเพื่อเป็นการกระตุ้นการทำงานแก่ข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

องค์ประกอบที่ 9 คุณภาพวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาหลักสูตร, กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา ซึ่งสามารถแสดงได้จาก ผลการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย, คณิตศาสตร์ ,วิทยาศาสตร์, รวมทั้งการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และการดำเนินการให้บุคลากรในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน

2. ข้อเสนอแนะ การวัดผลระดับชาติยังไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของการจัดการเรียนการสอน, การพัฒนาคุณภาพวิชาการเกี่ยวพันกับการพัฒนาคุณภาพของครู, การสร้างครูที่มีคุณภาพ

องค์ประกอบที่ 10 การพัฒนาบุคลากร ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. บุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการมากที่สุด, มีการพัฒนาบุคลากร ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติ, มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม, มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง, มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากรอย่างเหมาะสม, มีการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ, จัดทำKM ถ่ายเทความรู้ภายในองค์กร

2. ข้อเสนอแนะ ต้องมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคลอย่างแท้จริง, มีการจัดทำแผนแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหารด้วยทัศนะที่ไม่ลำเอียง และ ต้องมีการให้โอกาสให้บุคลากรได้แสวงหาความรู้อย่างทั่วถึง

องค์ประกอบที่ 11 ลักษณะสำคัญขององค์กร ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาที่ชัดเจน, มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กรตามแผนงาน, มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ, ผู้บริหารมีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง, มีการดำเนินการภายใต้ กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับ, มีการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) เป็นเอกสาร, มีเทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญในสำนักงาน

2. ข้อเสนอแนะ บรรยากาศในการทำงาน โดยเฉพาะการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้, การสนับสนุนทางเทคโนโลยียังไม่ทั่วถึงเท่าที่ควร

องค์ประกอบที่ 12 ระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่, ผู้บริหารมีการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน, ผู้บริหาร บุคลากรร่วมจัดทำและพัฒนาระบบสนเทศให้มีประสิทธิภาพ

2. ข้อเสนอแนะ ผู้บริหาร บุคลากร ยังไม่จริงจังกับการ ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษา การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่, ผู้บริหารยังไม่จริงจังและให้ความสำคัญกับการใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ

องค์ประกอบที่ 13 ประสิทธิผลตามตัวชี้วัด ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นโดยสรุปดังนี้

1. ดำเนินการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน, มีการเตรียมการจัดทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับ ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6 , มีการดำเนินการให้ประชากรวัยแรงงาน(อายุ15-59 ปี) , มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป

2. ข้อเสนอแนะ ผู้ด้อยโอกาสประเภทต่างๆ ที่ได้รับการศึกษายังมีไม่ทั่วถึง,การดำเนินการขับเคลื่อนให้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นองค์การมหาชน ยังไม่เป็นรูปธรรมที่ชัดเจน, ตัวชี้วัดชัดเจนทำงานง่ายขึ้น และ การทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยต้องได้รับการดำเนินการอย่างแท้จริง

3.3 แนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากผลของน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรและความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปเป็น แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

1. การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง (2) นำนโยบายและเป้าหมายมาจัดทำเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว (3) ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง (4) ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มีความจริงใจกับครูบุคลากร (5) มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหาร (6) ผู้บริหาร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง (7) ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน (8) ครู บุคลากรปฏิบัติตามความคิดของผู้บริหารข้อตกลงของกลุ่ม และผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหาได้ (9) มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ (10) ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย (11) เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน (12) นโยบายและเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด (13) มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านความ ต้องการของผู้รับบริการ (14) ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการตามขั้นตอน และเวลาที่กำหนด (15) มีการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดจากผลการดำเนินการ (16) ผู้บริหารมีความอดทนและอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ (17) มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร (18) มีการลด ค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และ (19) มีการกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการตรงกับกับความต้องการของบุคลากร ตามลำดับ

2. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน (2) ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม (3) ผู้บริหารยอมรับบทบาทของ บุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีส่วนร่วม (4) ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร (5) ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (6) ผู้บริหารให้บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (7) ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน (8) ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง (9) ผู้บริหารบุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (10) ผู้บริหารจัด บุคลากรลงตามโครงสร้างการบริหารงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (11) ผู้บริหาร

ปรับโครงสร้างองค์กรให้ เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง (12) บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน (13) ผู้บริหารอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานหรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยมเจตคติ (14) ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน (15) ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและเป็นประโยชน์เท่านั้น

3. ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีการดำเนินการให้ สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (2) มีการดำเนินการให้มีการส่งเสริมสถานศึกษาที่ไม่ผ่านมาตรฐานสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เพื่อให้ผ่านมาตรฐาน (3) มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในโดยยึดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (4) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (5) มีการพัฒนาครูแกนนำในการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ (6) มีการดำเนินการให้มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (7) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาได้ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน (8) มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ให้มีความสมดุลโดยเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและเศรษฐกิจพอเพียง (9) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาแกนนำมีการจัดการห้องสมุดให้มีชีวิตที่ผ่านเกณฑ์การประเมินภายใน (10) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาระดับมัธยมที่เข้มแข็ง มีระบบป้องกันแก้ไขและเฝ้าระวังปัญหายาเสพติดในสถานศึกษาได้ยั่งยืน (11) มีการกำกับดูแลสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักและมาตรฐานคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย (12) มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการจากผู้รับบริการ(13) มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (14) มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากร (2) ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหาและเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน (4) ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากร (5) ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับการเปลี่ยนแปลง (6) ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของ บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช้อารมณ์โต้ตอบ (7) ผู้บริหารนำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ตลอดจนประสบการณ์

การบริหารงานมาประยุกต์ใช้ (8) ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้ เทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ (9) ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสแก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เช่นลาศึกษาต่อ จัดให้มีแหล่งค้นคว้าพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก (10) ผู้บริหารได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุนจาก บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งจากหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ และ (11) ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน

5. การบริหารจัดการความเสี่ยง มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีระบบในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ (2) ผู้บริหาร และบุคลากร มีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน (3) มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (4) ผู้บริหารกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (5) มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน (6) มีการนำปัจจัยด้านความเสี่ยงเพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (7) มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน (8) มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ (9) มีการนำผลจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร (10) มีการจัดสรรทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติราชการ (11) มีการประเมินผลงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (12) มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติราชการ ตามลำดับ

6. การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการ (3) มีรูปแบบการติดต่อโดยตรงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน (5) มีการรับฟัง ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (6) มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจ (7) มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ (8) มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ (9) มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (10) มีการจัดทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการ (11) มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติราชการ

7. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร (2) มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ (3) มีการพัฒนาบุคลากร ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ (4)มีการพัฒนา

บุคลากร ที่สมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร (5) มีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ตรงตามความต้องการ (6) มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม (7) มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง (8) มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ที่เหมาะสม (9) มีการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ (10) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล และ (11) มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

8. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ (2) มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน (3)มีการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4) มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ (5) มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (6) มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ (7) มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (8) มีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต (9) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามการตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ

9. คุณภาพวิชาการ มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย (2) มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ (3) มีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ (4) มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ (5) มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และ (6) มีการดำเนินการให้บุคลากรในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน

10. การพัฒนาบุคลากร มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน (2) มีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร จากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (3) มีตัวชี้วัดในการส่งเสริมสุขอนามัยและความปลอดภัย (4) มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร (5) มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

11. ลักษณะสำคัญขององค์กร มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (2) มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร (3) มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (4) มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (5) มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (6) ผู้บริหารมีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (7) มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้

12. ระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) ผู้บริหารบุคลากร ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษา การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (2) ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ (3) มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับ (9 ปี) หรือเทียบเท่า (4) ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่ (5) ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงานและการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน

13. ประสิทธิผลตามตัวชี้วัด มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (2) มีการเตรียมการจัดทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับ ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6 (3) มีการดำเนินการให้ผู้ด้อยโอกาสประเภทต่างๆ ที่ได้รับการศึกษา (4) มีการดำเนินการให้ประชากรวัยแรงงาน(อายุ15-59 ปี) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป และ (5) มีการดำเนินการขับเคลื่อนให้สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นองค์การมหาชนมีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศและอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

บทที่ 5

ผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และเพื่อทราบแนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การวิจัยครั้งนี้ใช้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งประเทศ ที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 185 แห่ง กลุ่มตัวอย่าง คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 20 แห่ง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบ cluster sampling และใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (simple random sampling) ได้จำนวน 20 เขตพื้นที่การศึกษา ผู้ให้ข้อมูลหลักของการวิจัย ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มงานเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดให้ผู้ให้ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาละ 25 คนได้กลุ่มผู้ให้ข้อมูล รวมทั้งสิ้น 500 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถาม จำนวน 500 ฉบับ และได้รับแบบสอบถามคืน 475 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 95 ของผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยค่าความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentage), การวิเคราะห์ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใช้การวิเคราะห์จาก ค่าเฉลี่ย $\overline{X}$ ส่วนเบี่ยงแบนมาตรฐาน (S.D) และค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) และการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

1. ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาพรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีเพียงข้อที่ 1 คือ มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบหลักของแต่ละส่วนงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจน อยู่ในระดับมากที่สุด โดยปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถจำแนกเป็น 13 ปัจจัย 130 ตัวแปร ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง มี 19 ตัวแปร 2) องค์ประกอบด้านกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง มี 15 ตัวแปร 3) องค์ประกอบประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มี 14 ตัวแปร 4) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 11 ตัวแปร 5) องค์ประกอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง มี 12 ตัวแปร6) องค์ประกอบด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มี 11 ตัวแปร 7) องค์ประกอบด้านการมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มี 11 ตัวแปร 8) องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มี 9 ตัวแปร 9) องค์ประกอบด้านคุณภาพวิชาการ มี 6 ตัวแปร 10) องค์ประกอบด้านการพัฒนาบุคลากร มี 5 ตัวแปร 11) องค์ประกอบด้านลักษณะสำคัญขององค์กร มี 7 ตัวแปร12) องค์ประกอบด้านระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มี 5 ตัวแปร และ 13) องค์ประกอบด้านประสิทธิผลตามตัวชี้วัด มี 5 ตัวแปร

2. แนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถสรุปเป็น แนวทางได้ต่อไปนี้

2.1 การบริหารการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง (2) นำนโยบายและเป้าหมายมาจัดทำเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว (3) ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง (4) ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มีความจริงใจกับครู บุคลากร (5) มีตัวชี้วัด ที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหาร (6) ผู้บริหาร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง (7) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน(8) ครู บุคลากรปฏิบัติตามความคิดของผู้บริหาร ข้อตกลงของกลุ่ม และผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหาได้ (9) มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ (10) ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย (11) เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน (12) นโยบายและเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด (13) มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านความ ต้องการของผู้รับบริการ (14) ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการ

เปลี่ยนแปลงไปดำเนินการตามขั้นตอน และเวลาที่กำหนด (15) มีการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดจากผลการดำเนินการ (16) ผู้บริหารมีความอดทน และอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ (17) มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมิน ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร (18) มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และ (19) มีการกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการตรงกับกับความต้องการของบุคลากร ตามลำดับ

2.2 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน (2) ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม (3) ผู้บริหารยอมรับบทบาทของบุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีส่วนร่วม (4) ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร (5) ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่มค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (6) ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (7) ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน (8) ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง (9) ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (10) ผู้บริหารจัดบุคลากรลงตามโครงสร้างการบริหารงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (11) ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรให้ เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง (12) บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน (13) ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานหรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติ (14) ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน (15) ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและเป็นประโยชน์เท่านั้น

2.3 ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (2) มีการดำเนินการให้มีการส่งเสริมสถานศึกษาที่ไม่ผ่านมาตรฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เพื่อให้ผ่านมาตรฐาน (3) มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในโดยยึดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (4) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (5) มีการพัฒนาครูแกนนำในการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ (6) มีการดำเนินการให้มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (7) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาได้ส่งเสริมนิสัย

รักการอ่าน (8) มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ให้มีความสมดุลโดยเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและเศรษฐกิจพอเพียง (9) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาแกนนำมีการจัดการห้องสมุดให้มีชีวิตที่ผ่านเกณฑ์การประเมินภายใน (10) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาระดับมัธยมที่เข้มแข็ง มีระบบป้องกันแก้ไขและเฝ้าระวังปัญหายาเสพติดในสถานศึกษาได้ยั่งยืน (11) มีการกำกับดูแลสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักและมาตรฐานคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย (12) มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการจากผู้รับบริการ(13) มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (14) มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม

2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากร (2) ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหาและเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน (4) ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากร (5) ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับการเปลี่ยนแปลง (6) ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของ บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช้อารมณ์โต้ตอบ (7) ผู้บริหารนำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ตลอดจนประสบการณ์การบริหารงานมาประยุกต์ใช้ (8) ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้ เทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ (9) ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสแก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เช่นลาศึกษาต่อ จัดให้มีแหล่งค้นคว้าพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก (10) ผู้บริหารได้รับความช่วยเหลือการสนับสนุนจาก บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งจากหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ และ (11) ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน

2.5 การบริหารจัดการความเสี่ยง มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีระบบในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ (2) ผู้บริหาร และบุคลากร มีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน (3) มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (4) ผู้บริหารกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (5) มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน(6) มีการนำปัจจัยด้านความเสี่ยงเพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (7) มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน (8) มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ (9) มีการนำผลจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร (10) มีการจัดสรร

ทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติราชการ (11) มีการประเมินผลงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (12) มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติราชการ ตามลำดับ

2.6 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการ (3) มีรูปแบบการติดต่อโดยตรงกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน (5) มีการรับฟัง ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (6) มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจ (7) มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ (8) มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ (9) มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (10) มีการจัดทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการ (11) มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติราชการ

2.7 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร (2) มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ (3) มีการพัฒนาบุคลากร ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ (4)มีการพัฒนาบุคลากร ที่สมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร (5) มีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ตรงตามความต้องการ (6) มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม (7) มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง (8) มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ที่เหมาะสม (9) มีการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ (10) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล และ (11) มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

2.8 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ (2) มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน (3)มีการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4) มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ (5) มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (6) มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ (7) มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (8) มีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต (9) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามการตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ

2.9 คุณภาพวิชาการ มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย (2) มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ (3) มีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ (4) มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอน

ภาษาอังกฤษ (5) มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และ (6) มีการดำเนินการให้บุคลากรในสังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ ตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน

2.10 การพัฒนาบุคลากร มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน (2) มีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร จากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (3) มีตัวชี้วัดในการส่งเสริมสุขอนามัยและความปลอดภัย (4) มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร (5) มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

2.11 ลักษณะสำคัญขององค์กร มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (2) มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร (3) มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (4) มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (5) มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (6) ผู้บริหารมีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (7) มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้

2.12 ระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) ผู้บริหาร บุคลากรทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษา การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (2) ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ (3) มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับ (9 ปี) หรือเทียบเท่า (4) ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่ (5) ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน

2.13 ประสิทธิผลตามตัวชี้วัด มีแนวทางการดำเนินการ คือ (1) มีการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (2) มีการเตรียมการจัดทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับ ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6 (3) มีการดำเนินการให้ผู้ด้อยโอกาสประเภทต่างๆ ที่ได้รับการศึกษา (4) มีการดำเนินการให้ประชากรวัยแรงงาน(อายุ15-59 ปี) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป และ (5) มีการดำเนินการขับเคลื่อนให้สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นองค์การมหาชนมีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศและอุปกรณ์ ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อันสอดคล้องกับแนวทางการปฏิบัติงานตรงตามสภาพจริงของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยภาพรวมแล้วอยู่ในระดับ มาก จึงพอสรุปได้ว่า ในภาพรวมแล้ว การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีแนวโน้มที่ตั้งอยู่บนรากฐานของการกระจายอำนาจ (decentralization) อันเป็นการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ทั้งประสิทธิภาพภายใน (internal efficiency) และประสิทธิภาพภายนอก (external efficiency) ซึ่งสอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านการพัฒนาระบบราชการของแผนการบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ.2548-2551) และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) ที่ต้องการให้หน่วยงานภาครัฐมีการยกระดับคุณภาพมาตรฐานการทำงานไปสู่ระดับมาตรฐานสากล (high performance) นั่นเอง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ) ซึ่งจากการวิจัยในครั้งนี้ได้ค้นพบองค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแบ่งออกเป็น 13 องค์ประกอบ ผู้วิจัยจึงได้อภิปรายผลการการวิจัยตามข้อค้นพบดังนี้

1. องค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ได้ค้นพบองค์ประกอบการบริหารอันจะทำให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยจำแนกเป็น 13 องค์ประกอบ 130 ตัวแปร ได้แก่ 1) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 2) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 3) ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ 4) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) การบริหารจัดการความเสี่ยง 6) การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 7) การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 8) ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ 9) คุณภาพวิชาการ 10) การพัฒนาบุคลากร 11) ลักษณะสำคัญขององค์กร 12) ระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง13) ประสิทธิผลตามตัวชี้วัด สอดคล้องกับตามแนวทาง การปรับปรุงการดำเนินการผลิตของหน่วยงานภาครัฐให้สูงขึ้น ของ OECD (Organization for Economic Cooperation and Development:)ได้เสนอให้มีการดำเนินการดังนี้ (1) ยกระดับการ โดยการปรับปรุงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้ดีขึ้น เริ่มตั้งแต่การจัดหา พัฒนา และสรรหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถให้มาสมัครและควรจะได้มีการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานหรือตามเนื้องาน (2) ควรให้พนักงานหรือบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจรวมทั้งการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ (3) มีการใช้มาตรการควบคุมที่ผ่อนคลาย ขณะที่มีการเรียกร้องหรือบงคับให้มีการปฏิบัติตามเป้าหมายที่เข้างวดกวดขัน (4) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศตลอดจนมีการปรับปรุงข้อมูลย้อนกลับจากลูกค้า รวมทั้งมีการเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ สอดคล้องกับเบคเคอร์(Beckles, Gina Wilson) ได้ทำการวิจัย มาตรการ

การให้สิทธิพิเศษกับผู้รับบริการ: ศึกษากรณี เจ้าหน้าที่ของรัฐบาลกลาง สหรัฐอเมริกา โดยผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาโปรแกรมการให้สิทธิพิเศษกับผู้รับบริการของเจ้าหน้าที่ของรัฐและการให้สิทธิพิเศษกับผู้รับบริการของผู้บริหาร โดยใช้โปรแกรม Modified Balance Scorecard (MBSC) เป็นเครื่องมือในการวิจัย ผลการวิจัยพบว่า เมื่อผู้บริหารเสนอบริการที่ดีผู้รับบริการก็พร้อมที่จะจ่ายกับการบริการนั้น ซึ่งเป็นผลจากการมีกระบวนการจัดการกระบวนการในการให้บริการที่ดีภายในองค์การภาครัฐ โดยงานวิจัยชิ้นนี้เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำนโยบายสาธารณะและประสิทธิผลในการดำเนินการนโยบาย ซึ่งสามารถประยุกต์กับการให้บริการเฉพาะกลุ่ม

ทั้งนี้ การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐของประเทศไทย ได้นำแนวคิดและโครงสร้างของรางวัลคุณภาพของประเทศสหรัฐอเมริกา The Malcolm Baldrige National Quality Award มาปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของราชการไทย และสอดคล้องกับวิธีปฏิบัติ ราชการตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ดังนั้น เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ จึงมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการเทียบเท่ากับเกณฑ์รางวัลของนานาชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารจัดการที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาการบริหารราชการเพื่อให้องค์กรภาครัฐมีกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดียิ่งขึ้น โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์สุขของประชาชนและประโยชน์สูงสุดของประเทศชาติ เพื่อยกระดับคุณภาพการปฏิบัติงานของภาครัฐให้สอดคล้องกับพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 โดยเจตนาเบื้องต้นนั้น ในสมัยที่นายวิษณุ เครืองาม ในฐานะรองนายกรัฐมนตรี ประธาน ก.พ.ร. เป็นประธานในการมอบรางวัลคุณภาพแห่งชาติ ประจำปี 2547 เมื่อวันที่ 26มกราคม 2548 ได้มีดำริที่จะสนับสนุนให้มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการหน่วยงานภาครัฐ มีใจความตอนหนึ่งว่า “เมื่อสองปี เศษที่ผ่านมารัฐได้ปฏิรูประบบราชการ หัวใจสำคัญของการปฏิรูประบบราชการไม่ได้อยู่ที่การมีกระทรวง ทบวง กรม มากขึ้นหรือน้อยลง แต่อยู่ที่การให้ผู้ปฏิบัติราชการทั้งหลายปฏิบัติงานของตนด้วยจิตวิญญาณ ด้วยความมีสำนึก ด้วยความรับผิดชอบ ด้วยความมีประสิทธิภาพด้วยความมีวิสัยทัศน์ ด้วยการรู้จักประเมินผล รู้จักการแข่งขัน รู้จักการปรับปรุง รู้จักการพัฒนา ซึ่งสปิริตทั้งหมดที่ว่านี้ คือ สปิริตของรางวัลคุณภาพ แห่งชาติ นี่เอง ความต่างอยู่ตรงที่ว่าใช้ในระบบของธุรกิจเอกชน ท่านนายกรัฐมนตรีได้ปรารภว่าหากนำ ไปใช้ในระบบของรัฐ ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมและถ้าหากมีรางวัลออกมาได้ว่าหน่วยงานใดได้คุณภาพการปฏิบัติราชการแห่งชาติ หรือบริหารงานรัฐกิจสู่ความเป็นเลิศได้ แล้วไซร้ ประชาชนจะได้รับการตอบสนองและการบริการที่น่าจะดีขึ้นกว่านี้อีกเป็นอันมาก ซึ่งรัฐจะต้องคิดอ่านหาทางนำเรื่องนี้ไปปรับปรุงหรือประยุกต์ใช้ในโอกาสต่อไป” ทั้งนี้การนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ มาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการการดำเนินการของ

ส่วนราชการ เพื่อยกระดับการบริหารจัดการของส่วนราชการ เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้น ทั้งผลผลิตและบริการให้แก่ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งนับเป็การตอบสนองต่อเป้าหมายของพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ด้วยส่วนราชการที่มีการบริหารจัดการที่เป็นเลิศจะมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความนิยมชมชอบจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย นอกจากนี้ ยังมีโอกาสส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาขีดความสามารถของส่วนราชการอื่น ๆ โดยการนำเสนอวิธีปฏิบัติที่นำไปสู่ความสำเร็จ และเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร แลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศของส่วนราชการ เพื่อเป็น แบบอย่างให้แก่ส่วนราชการอื่น ๆ นำไปประยุกต์ใช้ให้ประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

ในการค้นพบองค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ของผู้วิจัยในครั้งนี้สอดคล้องกับเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ อันประกอบด้วยเกณฑ์ 7 หมวด ดังนี้ หมวด 1 การนำองค์กร หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ หมวด 3 การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ หมวด 5 การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล หมวด 6 การจัดการกระบวนการ หมวด 7 ผลลัพธ์การดำเนินการ ทั้งนี้ เมื่อศึกษาบทเรียนของการดำเนินการเพื่อการปฏิรูประบบการบริหารจัดการภาครัฐของ อาเคอส์ (Akers, Eugene J.) ซึ่งได้วิจัย การศึกษาการยอมรับเทคโนโลยีเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิตอลในฐานะนวัตกรรมทางนโยบายในสหรัฐอเมริกา การวิจัยเป็นการศึกษาการการเผยแพร่ของเทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดการภาครัฐที่เหมาะสมกับบริบท และการยอมรับเทคโนโลยีเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิตอลในฐานะนวัตกรรมทางนโยบายของแต่ละมลรัฐในสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นการประเมินค่าปัจจัยและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับในการจัดทำนโยบายภาครัฐบนฐานที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ผลการวิจัยพบว่า ข้อจำกัดของความสัมพันธ์ทั่วไปของปัจจัยเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองมีความสัมพันธ์กับ การยอมรับ ในนโยบายของรัฐเทคโนโลยีเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิตอล โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับกฎหมาย นอกจากนี้พบความสัมพันธ์ของตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญกับศักยภาพทั่วไปทางนวัตกรรมตาม ตัวชี้วัดทางนวัตกรรมตามกฎหมาย Walker's 1969 และความสัมพันธ์ของตัวแปรอย่างมีนัยสำคัญระหว่างการบริหารแบบมืออาชีพและการยอมรับเทคโนโลยีเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิตอลในการบริหาร และการบริหารแบบมืออาชีพมีแนวโน้มที่จะนำในการนำเทคโนโลยีเกี่ยวกับรัฐบาลดิจิตอลมาใช้มากขึ้น และ คลาก เดล (Clark, Dale) ได้ศึกษา ความไม่มั่นคงที่ถาวร: กรณีศึกษาการต่อรองเรื่องเงินสงเคราะห์สุขภาพสำหรับพนักงานล่วงเวลา (ประจำ) ในภาครัฐ ซึ่งเป็นการวิจัยตรวจสอบแรงกดดันและโอกาสของสหภาพพนักงานภาครัฐ ในการจัดการเกี่ยวกับเงินสงเคราะห์สุขภาพ พบว่า การจัดการมีความคืบหน้าในการเจรจาต่อรองกับกลุ่มสหภาพพนักงานภาครัฐที่มีขนาดใหญ่เท่านั้น แรงกดดันของการรวมกลุ่มเพื่อ

ต่อรองและระบบเศรษฐกิจแบบเสรีนิยมใหม่ ต้องการการประกันภัยที่มีขอบเขตครอบคลุมให้กับพนักงานอย่างทั่วถึง โดยหลักการนี้เป็นฐานให้กับการแปรรูป การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ตลอดจนเจตนาแห่งพนักงานในภาครัฐ อันเป็นการสะท้อนให้เห็นว่าแนวทางข้างต้นนั้น เป็นเพียงกรอบที่สามารถดำเนินการได้ภายใต้ข้อจำกัดขององค์กรที่มีศักยภาพเพียงพอและสามารถปรับตัวเองให้สอดคล้องกับแนวคิดแบบบูรณาการ ในการบริหารจัดการ สำหรับประเทศไทยนั้น ต้องมีการปรับเปลี่ยนเรียนรู้อีกมาในการนำกรอบแนวคิดนั้นมาใช้ ดังตัวอย่างของการนำเทคโนโลยีและการทดลองใช้อย่างจริงจังในการเปลี่ยนแปลงระบบของสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา จากงานวิจัยของ เกษตรพันธ์ ชอบทำกิจโดย วิจัยเรื่อง ประสิทธิภาพในการบริหารงานบริการภาครัฐ: ศึกษากรณีสำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา พบว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานบริการของสำนักหอสมุดมหาวิทยาลัยบูรพา ด้านความสะดวกในการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์ (OPAC) การยืม-คืนหนังสือ การยืมหนังสือผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต การสืบค้นข้อมูลสารสนเทศทางอินเทอร์เน็ตและการใช้บริการศูนย์การเรียนรู้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับดี การใช้บริการยืม ระหว่างห้องสมุดและการสืบค้นฐานข้อมูลซีดี/ออนไลน์ อยู่ในระดับปานกลาง ด้านความรวดเร็วในการสืบค้นทรัพยากรสารสนเทศจากคอมพิวเตอร์ (OPAC) และการยืม-คืนหนังสืออยู่ในระดับดี ด้านความถูกต้องในการยืม-คืนหนังสือ อยู่ในระดับดี ที่สำคัญการทดสอบสมมติฐาน พบว่าผู้ใช้บริการที่มีสถานภาพต่างกัน ผู้ใช้บริการที่เข้ามาใช้ห้องสมุดในช่วงเวลาต่างกัน และผู้ใช้บริการที่มีความถี่ในการเข้าใช้บริการห้องสมุดต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพในการให้บริการไม่แตกต่างกัน นั่นคือเมื่อลองดำเนินการดูก็เกิดประสิทธิภาพสูงขึ้นนั่นเอง ดังนั้น การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ในประเทศไทยต้องใช้เวลาทั้งทำความเข้าใจและแนวทางการปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) จึงต้องเป็นแม่งานในการดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารจัดการอย่างรอบด้านโดยเฉพาะการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (public sector management quality award: PMQA) ไปใช้กับทุกหน่วยงานภาครัฐ

ทั้งนี้ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่สามารถสื่อผ่านแนวคิดลงส่งการปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ บาร์เนทท์ (Barnett)ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของแนวความคิดและวิธีการใหม่ๆ แปดประการ คือ (1) สิ่งแปลกใหม่ที่ขัดแย้งกับสิ่งเดิม (2) ประโยชน์และผลที่ได้รับจากสิ่งแปลกใหม่ (3) ค่าของสิ่งแปลกใหม่ (4) การยอมรับในสิ่งแปลกใหม่ของสังคม (5) การรับสิ่งแปลกใหม่ไว้โดยไม่ละทิ้งสิ่งเดิม ที่มีคุณค่า (6) การได้เปรียบจากการมีสิ่งแปลกใหม่ (7) ความสุขสบายและความพึงพอใจที่ได้รับจากสิ่งแปลกใหม่ และ (8) ความสามารถในการใช้สิ่งแปลกใหม่ ในระยะต่อมา มัวร์ (Moore) ได้กล่าวถึงลักษณะของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ลักษณะของการเปลี่ยนแปลงมีหกลักษณะคือ

(1) การเปลี่ยนแปลง ที่เกิดขึ้นในสังคมหรือวัฒนธรรมใดเป็นไปอย่างรวดเร็วและสม่ำเสมอ (2) การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในลักษณะลูกโซ่คือ มีผลต่อเนื่องกันไป (3) การเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ทุกสถานที่และมีความสำคัญต่อสังคมและวัฒนธรรมนั้นๆ (4) การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันเกิดจากการวางแผนหรือการประดิษฐ์สิ่งต่างๆ (5) ความรู้ด้านเทคนิคและนโยบายต่างๆ ในสังคมแพร่กระจายไปอย่างรวดเร็วและการเลิกใช้กระบวนการบางอย่างก็เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเช่นกัน และ (6) การเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบต่อประสบการณ์ของแต่ละบุคคลและหน้าที่ของสังคมอย่างกว้างขวาง ข้อสังเกตสำคัญประการหนึ่งก็คือ ลักษณะการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมักเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีผลต่อมนุษย์ที่อาศัยอยู่ในสังคม ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเสมอ ดังนั้นการพัฒนาการด้านยุทธศาสตร์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือของนักวิชาชีพการบริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงทางสังคมจึงเป็นเรื่องสำคัญยิ่งโดยเฉพาะสังคมระดับองค์กร หรือโรงเรียนซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เพราะการดำเนินการปฏิรูประบบการบริหารจัดการ โดยเฉพาะการนำเกณฑ์การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐเป็นสิ่งแปลกใหม่และต้องการการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือในการบริหารจัดการจึงเป็นสิ่งจำเป็น ในการหนุนเสริมให้ประสบความสำเร็จ สร้อยตระกูล อรรถมานะได้เสนอไว้ว่า เพราะกระบวนการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนเป็นกระบวนการที่ต้องมีการบูรณาการอย่างรอบด้านเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่องที่ต้องได้รับความร่วมมือจากทุกส่วน ทั้งฝ่ายบริหาร งานปฏิบัติการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งสามารถพบได้เมื่อองค์การมีการปรับเปลี่ยนทั้งภายในและภายนอก ทั้งนี้ผู้วิจัยได้สังเคราะห์กระบวนการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการนำหลักการบริหารจัดการภาครัฐมาดำเนินการ คือ 1) การกำหนดช่องว่างของปริมาณงานเปลี่ยนแปลง 2) การตระหนักถึงความจำเป็น 3) การสร้างบรรยากาศที่เหมาะสม 4) สำรวจวินิจฉัยปัญหาขององค์การ 5) การวางแผนการเปลี่ยนแปลง 6) การเลือกกลยุทธ์และกลวิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลง 7) การประเมินและติดตามผล ภายใต้ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน

กรีนเนอร์ (Grenier) ได้สรุปว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรู้ในเรื่องต่างๆ ดังต่อไปนี้ (1) ความรู้ทางด้านพฤติกรรมศาสตร์ และการนำความรู้เหล่านั้นมาใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ความรู้พื้นฐานที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพึงจะมีได้แก่ จิตวิทยา จิตวิทยาสังคม จิตวิทยาคลินิก จิตวิทยาอุสาหกรรม การวิจัยเชิงปฏิบัติการ ทฤษฎีองค์การ การบริหารทฤษฎีเชิงระบบ สังคมวิทยาการจัดการ เป็นต้น ซึ่งความรู้เหล่านี้จะสามารถนำไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์ระดับต่างๆ (2) ความรู้ทางด้านการออกแบบและการบริหารการเปลี่ยนแปลงองค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถกำหนดรูปแบบโครงสร้างการเปลี่ยนแปลง ในลักษณะที่เป็นที่พึงปรารถนาขององค์กรลูกค้าได้ สำหรับแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่ใช้กันอยู่ทั่วไปมีหลายวิธี เช่น การเปลี่ยนแปลง

ตามคำสั่งของฝ่ายบริหาร การเปลี่ยนแปลงโดยมีบุคคลอื่นเข้ามาแทนที่ตำแหน่งที่สำคัญ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง และบทบาทการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการตัดสินใจของกลุ่ม และกระบวนการกลุ่ม (3) ความรู้เรื่องธรรมชาติและลักษณะต่างๆ ขององค์กร ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องรู้ว่า องค์กรเคลื่อนไหอยู่ตลอดเวลาจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตลอดเวลา และต้องเข้าใจแนวคิดเชิงระบบขององค์กรเป็นอย่างดี และ (4) ความรู้เรื่องการวิจัยประเมินผล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องติดตามดูว่าการเปลี่ยนแปลงขององค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ การวิจัยประเมินผลอาจศึกษาได้จากการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ พฤติกรรม เจตคติและผลการปฏิบัติงาน โดยสมบูรณ์ นนท์สกุล เสนอว่า เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมีเหมาะสม สำหรับองค์การที่เป็นองค์การทางการศึกษา แนวคิดที่ได้สังเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารประกอบ8 ปัจจัย คือ 1) การกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง 3) บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง 6) กลวิธีการเปลี่ยนแปลง 7) การลดการต่อต้าน 8) ปัจจัยสนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ซึ่งเป็นแนวทางที่สามารถนำไประยุกต์ใช้ใน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อความก้าวหน้าและมีประสิทธิภาพต่อไป

สอดคล้องกับ ลินเนนเบิร์กและออสเตียร์ (Lunenburg and Ornstein) นำเสนอรายงานว่าเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปโรงเรียนรวม 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) 2)ด้านหลักสูตรและการสอน (curriculum and instruction) 3)ด้านเวลาเรียน (school time) 4)การปฏิรูปโรงเรียนด้านอื่น ๆ ประเด็นที่น่าสังเกตจากรายงานวิจัยเชิงสำรวจ คือ การปฏิรูปการศึกษาจะเกิดขึ้นได้ในโรงเรียน ก็ต่อเมื่อเขตพื้นที่การศึกษามีความมั่นคงของผู้บริหาร สามารถดำเนินการตามปรัชญา เป้าหมาย และนโยบายการปฏิรูปอย่างต่อเนื่องเป็นเวลาหลายปี จากการค้นพบของผู้วิจัยในครั้งนี้พบว่า ตัวแปรที่ค้นพบสอดคล้องกับภาระหน้าที่สำคัญของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจากต่างประเทศ เช่นแคนโดลิ, คัลเลนและสตัฟเฟรบเบียม (Candoli, Cullen and Stufflebeam) ระบุว่าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของสหรัฐอเมริกา มีหน้าที่สำคัญรวม 7 ประการดังต่อไปนี้1)หน้าที่ด้านการงานแผน (planning function) 2)หน้าที่ด้านการปฏิบัติตามนโยบายและแผน (delivery function) 3) หน้าที่ด้านการประเมิน (evaluative function) 4)หน้าที่ด้านการบริหารจัดการ (management function) 5)หน้าที่ด้านการสื่อสาร (communication function) 6)หน้าที่ด้านการสนับสนุนการสอน (instructional support function) 7) หน้าที่ด้านการสนับสนุนงานนอกเหนือจากการสอน (non instructional support function) และวูด (Wood) สรุปบทบาทขององค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่น (LEA) ของอังกฤษ ในการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพของโรงเรียนไว้รวม 7 ด้าน ดังต่อไปนี้ 1) บทบาทในการสร้างคุณค่า และพัฒนาแนว

ทางการดำเนินงาน 2) บทบาทในการกระตุ้นและสร้างวัฒนธรรมการพัฒนา 3) บทบาทในการกำหนดจุดเน้นการพัฒนาให้ชัดเจน 4) บทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพ และประสิทธิภาพของโรงเรียนในระยะยาว 5) บทบาทในการให้ข้อเสนอแนะทางเลือกในการพัฒนาคุณภาพโรงเรียน 6) บทบาทในการสังเคราะห์เป้าหมายและผลการประเมินแผนปฏิบัติการ 7) บทบาทในการติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติงานของโรงเรียน ดังนั้น ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงมีฐานะสำคัญในการบริหารสอดคล้องกับในประเทศเกาหลีใต้ ผกาทิพย์ ศิริรัตนชัย ศิริธร ทัตติ และเอ็นดู ศิริเจียมรัตน์ สรุปบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขต ไว้รวม 7 ประการ คือ 1) การจ้าง/เลิกจ้างครูทุกระดับ 2) การดูแลเรื่องการลาและสวัสดิการครู 3) การจัดการฝึกอบรมครูประจำการ 4) การนิเทศครูในโรงเรียนทุกระดับ 5) การจัดตั้งสถาบันทางสังคมเพื่อการศึกษา 6) การจัดตั้งองค์กรนิเทศเพื่อการศึกษา ที่ไม่หวังผลกำไร และ 7 การจัดตั้ง ยุบรวม และปิดโรงเรียน สำหรับประเทศญี่ปุ่น ฉันทนา จันทร์บรรจงรายงานว่า หน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคือ 1) การจัดตั้งยุบรวมและปิดโรงเรียน 2) การกำกับดูแลการบริหารทรัพย์สินของโรงเรียน 3) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียน 4) การับสมัคร โอนย้ายลาออกของนักเรียน 5) การพัฒนาหลักสูตรและการสอน การแนะแนว 6) การบริหารจัดการด้านตำราแบบเรียน และวัสดุอุปกรณ์ 7) การก่อสร้างและปรับปรุงอาคารสถานที่ 8) การพัฒนาบุคลากร 9) การบริหารงานด้านสุภาพ สวัสดิภาพของบุคลากร 10) การบริหารด้านสิ่งแวดล้อมและสุขอนามัยของโรงเรียน 11) การจัดทำโครงการอาหารกลางวัน 12) การจัดการศึกษานอกโรงเรียน 13) การบริหารด้านพลศึกษาและการกีฬา 14) การอนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรมของท้องถิ่น 15) กาบริหารกิจกรรมหลักของ UNESCO 16) การบริหารนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา 17) การวิจัยและสถิติการศึกษาของท้องถิ่น 18) การบริหารสารสนเทศทางการศึกษา 19) การบริหารงานอื่น ๆ ตามที่กฎหมายกำหนดสอดคล้องกับวิรัตน์ จันทร์สุวรรณ (2547) ที่ได้ศึกษา คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูเรียงลำดับดังนี้ การมีภาวะผู้นำด้านการศึกษา ความสามารถในการวางแผนและความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ความมีประสิทธิภาพเฉพาะตน ความสามรถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การมีภาวะผู้นำชุมชน และการมีภาวะผู้นำด้านศาสนา วัฒนธรรมและจริยธรรม 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามความคิดเห็นผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ไม่แตกต่างกันและวิชัย สายรวมญาติ ได้วิจัย บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 พบว่า 1) บทบาทหน้าที่ที่ปฏิบัติจริงของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) บทบาทของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

นครปฐมเขต 2 ตามความคาดหวังของผู้อำนวยการสถานศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) บทบาทของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2 ที่ปฏิบัติจริงและตามความคาดหวัง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 โดยความคาดหวังของบุคลากรทางการศึกษามีค่าเฉลี่ยสูงกว่าผู้อำนวยการสถานศึกษา

โดยสรุป ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีลักษณะการปฏิบัติงานที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงในภาพรวม อยู่ในระดับมากซึ่งองค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแบ่งออกเป็น 13 องค์ประกอบ 130 ตัวแปร ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอันสอดคล้องกับหลักการและงานวิจัยดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

2. แนวทางในการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สามารถสรุปองค์ประกอบการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ 13 องค์ประกอบ 130 ตัวแปร อันเป็นการยืนยันความชัดเจนในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของรุ่งตะวัน ประสาน์ครุการได้วิจัย เรื่อง ปัญหาการปฏิรูประบบราชการกระทรวงศึกษาธิการ: ศึกษากรณี สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เจตนคติในด้านต่าง ๆ ของข้าราชการเป็นปัญหาสำคัญอาทิ: ความมั่นคงในการทำงาน การขาดศักยภาพในการผักดันให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในระบบราชการอย่างจริงจัง ประชาชนขาดความรู้ในการตรวจสอบการทำงานภาครัฐ การขาดกุศโลบายที่ดีในการผลักดันมาตรการต่าง ๆ ในการปฏิรูประบบราชการให้เกิดผลและขาดการดำเนินการที่ต่อเนื่องตามลำดับความสำคัญ ความไม่เข้าใจในบทบาทภารกิจการมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการของส่วนราชการและหน่วยงาน ข้าราชการขาดจิตสำนึกและทัศนคติที่ดีในการให้บริการประชาชน การขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานส่วนกลางและหน่วยงานราชการในภูมิภาค สาเหตุของปัญหา ตามลำดับความสำคัญได้แก่ การขาดการสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในการปฏิรูประบบราชการให้ข้าราชการและประชาชนของรัฐบาล การขาดความเป็นอิสระและปลอดจาอิทธิพลของฝ่ายการเมืองในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ การขาดแคลนเจ้าหน้าที่ในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการขององค์กรที่ได้รับการมอบหมายโดยตรง การขาดการมีส่วนร่วมในการปฏิรูประบบราชการของประชาชน การขาดการติดตามและประเมินผลการปฏิรูประบบราชการที่เป็นระบบและต่อเนื่องขององค์กรที่ได้รับมอบหมาย การขาดแผนแม่บทและแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการปฏิรูประบบราชการ

การขาดการประชาสัมพันธ์เรื่องการปฏิรูประบบราชการที่ต่อเนื่องและทั่วถึง การขาดความเป็นเอกภาพในการดำเนินการ การปฏิรูประบบราชการ

พระมหาสมควร ฝอดสูงเนิน ได้ศึกษาเรื่อง ผลกระทบของการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐที่มีต่อสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดขอนแก่น พบว่า 1) ด้านความชัดเจนของภารกิจที่รับผิดชอบ ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า ยังไม่มีความชัดเจนเนื่องจากแผนปฏิบัติงานมีลักษณะกว้างเกินไปไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน ได้ทำงานที่ไม่ตรงกับความรู้และความสามารถของตน ไม่มีความโปร่งใสในการจัดตำแหน่งคนเข้ากับงาน การบริหารงานยังมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจอยู่กับผู้บังคับบัญชา และงานยังมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น 2) ผลกระทบด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ข้าราชการส่วนใหญ่ ยังไม่ดีขึ้นเนื่องจากระบบการพิจารณาความดีความชอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่โปร่งใส ขาดการมีส่วนร่วมของข้าราชการในหน่วยงาน วัสดุสำนักงานมีไม่เพียงพอทำให้การปฏิบัติงานมีความล่าช้า และข้าราชการขาดโอกาสเสนอความคิดริเริ่มสร้างสรรค์หรือ แสดงผลงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อโอกาสก้าวหน้าในอาชีพราชการ 3) ผลกระทบด้านคุณภาพชีวิต ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่ดีขึ้น เนื่องจากขาดงบประมาณการปฏิบัติงานและการซื้อวัสดุสำนักงาน การได้ทำงานที่ไม่ตรงกับความรู้และความสามารถของตนเอง มีความไม่สมดุลระหว่างปฏิบัติงานกับการครองชีพ ขาดการทำงานเป็นทีมทำให้สภาพแวดล้อมในการทำงานไม่ดีขึ้น 4) ผลกระทบต่อความภาคภูมิใจในอาชีพราชการ ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า ไม่ดีขึ้น เนื่องจากระบบราชการยังมีการเข้ามาแทรกแซงจากนักการเมือง และการไม่ได้รับการดูแลเอาใจใส่จากหน่วยงานบังคับบัญชา ส่งผลให้ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจในการทำงานและมีความรู้สึกว่าอาชีพราชการไม่มีความมั่นคง 5) ผลกระทบด้านความนับถือศรัทธาจากประชาชน ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่า ด้านบุคลิกภาพกริยามารยาท มีความเหมาะสมแล้ว ส่วนที่ทำให้ลดความเชื่อมั่นจากประชาชน คือ ความไม่พร้อมของระบบการให้บริการ ทีมีระบบฐานข้อมูลและแบบฟอร์มงานไม่ทันสมัย การรวมศูนย์อำนาจที่ผู้บังคับบัญชา และการขาดความรู้ ประสบการณ์และการฝึกอบรมที่ไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง เป็นอุปสรรคต่อการให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Service) และแนวทางแก้ไขควรมีการกระจายอำนาจให้แก่ข้าราชการระดับปฏิบัติการมากขึ้น ส่งเสริมระบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมของข้าราชการ ในหน่วยงานและประชาชน จะทำให้ลดการแทรกแซงครอบงำของนักการเมือง และทำให้ระบบการพิจารณาความดีความชอบมีความโปร่งใสและเป็นธรรมมากขึ้น ปรับปรุงระเบียบการปฏิบัติงานให้มีความชัดเจนมากขึ้น จัดระบบการให้บริการที่สามารถออนไลน์ใช้งานร่วมกันได้พร้อมกันทุกจุด และรัฐควรจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของข้าราชการและปาริฉัตร เข็มสุข ซึ่งวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ: มุมมองของข้าราชการไทย พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จ

ของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ ได้แก่ 1) ผู้นำสนับสนุนแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ 2) ขอบข่ายของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ 3) ค่านิยมของข้าราชการ 4) ปรัชญาของระบบราชการ และ 5) เครื่องมือและวิธีการที่ใช้ในแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ และสามารถใช้เป็นตัวพยากรณ์คาดคะเนความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งประสิทธิภาพของการพยากรณ์มีค่าเท่ากับร้อยละ 56.3 ส่วนความคิดเห็นต่อความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้กลยุทธ์ที่ควรนำมาสนับสนุนเพื่อให้การดำเนินการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐประสบความสำเร็จตามลำดับคือ การติดตามและประเมินผลแผนอย่างต่อเนื่อง การอบรมและสัมมนาอย่างต่อเนื่อง

จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่ พบว่า ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยรวมอยู่ในเกณฑ์ระดับกลาง คิดเป็นร้อยละ 72.73 เมื่อพิจารณาทุกด้านแล้วพบว่า ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ด้านการเน้นลูกค้าอยู่ในระดับสูง รองลงมา ได้แก่ ด้านการปรับปรุงการจัดการทางการเงินและบัญชี ด้านการมุ่งเน้นผลลัพธ์และ ด้านการกระจายอำนาจและการแบ่งส่วนแยกย่อยเป็นหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปฏิบัติงานสาธารณะที่ต่างกัน คิดเป็นร้อยละ 81.50, 78.59, 78.56 และ 76.33 ตามลำดับ และเมื่อเปรียบเทียบความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับหลักการจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยจำแนกข้าราชการ ตามลำดับทางการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่ง (ซี) และหน่วยงานที่สังกัด ข้าราชการไทยมีความคิดในการปฏิบัติราชการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่เมื่อพิจารณาจากสาขาวิชาที่ศึกษา สถานที่ที่ศึกษา และการฝึกอบรมดูงาน พบว่าข้าราชการไทยมีความคิดในการปฏิบัติราชการไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา ได้วิจัยเรื่อง ทัศนคติและความพึงพอใจเกี่ยวกับ การปฏิรูประบบราชการ พบว่า ข้าราชการและประชาชนเกือบทุกคน (ข้าราชการจำนวน 318 คน หรือคิดเป็น ร้อยละ 65.8 ประชาชนจำนวน 378 คน หรือคิดเป็น ร้อยละ 71.5) มีความพึงพอใจในการปฏิรูประบบราชการ โดยมีปัจจัยมูลเหตุมาจาก การมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองมากขึ้น รวมทั้งประชาชนได้รับบริการที่ดีขึ้น ส่วนข้าราชการพึงพอใจในการปฏิรูประบบราชการเพราะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของกลไกการทำงานและพฤติกรรม บริการแก่ประชาชน กล่าวคือ ได้ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง โดยคำนึงถึงความยุติธรรมและความเสมอภาคในการให้บริการ รวมทั้งมีการปรับปรุงกฎ ระเบียบ และการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว เปิดเผย โปร่งใส และตรวจสอบได้ มีประชากรกลุ่มตัวอย่างบางส่วนก็ยังไม่พึงพอใจต่อการปฏิรูประบบราชการของรัฐบาลในครั้งนี้ กล่าวคือ ข้าราชการจำนวน 67 คน หรือคิดเป็น ร้อยละ 13.9 ประชาชนจำนวน 108 คน หรือคิดเป็น ร้อยละ 19.4 และ

ประชากรที่เป็นข้าราชการที่ยังไม่แน่ใจในการตอบคำถามว่าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ มีสูงถึง 93 คน หรือคิดเป็นร้อยละ 19.3 ปัจจัยมูลเหตุ สำคัญของความไม่พึงพอใจของประชาชนคือ ผลพวงจากการปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ จะเปิดโอกาสให้นักการเมืองเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์จากราชการมากขึ้น รวมทั้งหน่วยงานทางราชการจะมีการทุจริตมากขึ้นด้วย และประชาชนเห็นว่าจำเป็นย่างยิ่งที่ประชาชนต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตรวจสอบภาคราชการมากขึ้นด้วย ในขณะที่ปัจจัยมูลเหตุสำคัญของความไม่พึงพอใจของข้าราชการคือ ข้าราชการส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิรูประบบราชการยังไม่สามารถลดความสลับซับซ้อนและยุ่งยากในระบบราชการได้ และข้าราชการบางส่วนเห็นว่าการปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้ จะเปิดโอกาสให้นักการเมืองมีอำนาจและเข้ามาแสวงหาผลประโยชน์จากราชการมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีข้าราชการอีกบางส่วนที่ยังไม่แน่ใจว่า การปฏิรูประบบราชการในครั้งนี้จะสามารถลดความซ้ำซ้อนของหน่วยงานราชการได้จริงหรือไม่ ในภาพรวมของการปฏิรูประบบราชการเจตคติของผู้ปฏิบัติการและความจริงจังต่อเนื่องในการกำกับติดตามผลจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิรูประบบหรือเปลี่ยนแปลงกระบวนการในการดำเนินการ

ทั้งนี้ในการปรับเปลี่ยนในการบริหารจัดการภาครัฐเพื่อประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ออกหนังสือ ที่ ศธ 04011/115 และที่ ศธ 04011/116 เมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2550 ถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกเขต เรื่องการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ให้ทุกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบบริหารราชการไทย (พ.ศ.2546-2550) และตัวชี้วัด ตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ.2550 อันเป็นการนำเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐมาเป็นเครื่องมือในการดำเนินการการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เพื่อประสิทธิภาพองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินไปภายใต้กรอบบูรณาการ ของตัวชี้วัดคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่ประยุกต์การปฏิรูปราชการและการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อมกันเป็นแนวทางเพื่อการรับรองการดำเนินงานของแต่ละสำนักเขตการศึกษาโดยดำเนินการเป็นรอบปีงบประมาณ อันเป็นกระบวนการที่ใช้ในการประเมินศักยภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีกรอบการประเมิน 4 มิติ ได้แก่ มิติที่ 1 ด้านประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ ประกอบด้วยตัวชี้วัดที่ 1 ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงศึกษาธิการ ตัวชี้วัดที่ 3 ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มิติที่ 2 ด้านคุณภาพการให้บริการ มิติที่ 3 ด้านประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ และมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร โดยมีตัวชี้วัดที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต้องดำเนินการทั้งสิ้น 57 ตัวชี้วัด ผลที่เกิดจากการดำเนินการดังกล่าว อย่างไรก็ดี การดำเนินการดังกล่าว สอดคล้องกับ จันทร์ฉาย ไชยขันธ์ ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง สภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ พบว่า 1) ระดับสภาพการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ ตามความเห็นของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับปัญหาการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ ตามความเห็นของบุคลากรในแต่ละกลุ่มงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 3) เมื่อเปรียบเทียบสภาพการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ ใน 6 ด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากร ทั้ง 6 กลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ ไม่แตกต่างกัน 4) เมื่อเปรียบเทียบปัญหา การจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการใน 6 ด้าน ตามความคิดเห็นของบุคลากร ทั้ง 6 กลุ่มงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 5) การวิจัย ในครั้งนี้ได้เสนอแนะเพื่อการพัฒนาการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อ การบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ ในด้านการเก็บข้อมูลสารสนเทศ การตรวจสอบข้อมูลสารสนเทศ การประมวลข้อมูลสารสนเทศ การจัดหน่วยข้อมูลสารสนเทศ การวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ และการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ไว้ด้วย และหนูนิล ศรีสมบัติ ได้ทำการศึกษา เรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำพู พบว่า 1) บุคลากรพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง เรียงลำดับ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสำเร็จของงาน ลักษณะงานที่ปฏิบัติและ ความรับผิดชอบ 2) การเปรียบเทียบความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ผลปรากฏดังต่อไปนี้ 2.1) บุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน 2.2) บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 11-20 ปี กับ 21 ขึ้นไปและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านนโยบายและการบริหาร ส่วนบุคลากรที่มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 1-10 ปี กับ 21 ขึ้นไปและมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานแตกต่างกันในด้านนโยบายและการบริหารและด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและความรับผิดชอบแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สอดคล้องกับกฤษดา นิลพัฒน์ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาการดำเนินการควบคุมพัสดุสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำพู เขต 1 พบว่า จากการจัดทำคู่มือการดำเนินการควบคุมพัสดุและการนำมาตรฐานการควบคุมภายใน มาใช้ในการพัฒนาการดำเนินการควบคุมพัสดุของกลุ่มผู้ร่วมศึกษาในวงรอบที่ 1 ทำให้มีการปฏิบัติงานที่เป็นระบบและมีความชัดเจนในแนวปฏิบัติ สามารถพัฒนา การดำเนินการควบคุมพัสดุทั้ง 4 ด้าน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่สิ่งที่ยังเป็นปัญหาคือ ยังมีครุภัณฑ์ไม่ได้นำมาลงทะเบียน การเก็บรักษาไม่ตรงตามที่ระบุไว้ในทะเบียน ช่วงเวลาเบิกจ่ายยังไม่ชัดเจน ขาดการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรในสำนักงานได้รับทราบถึงการจัดเก็บวัสดุ ครุภัณฑ์ และขาดแคลนงบประมาณในการซ่อมแซมพัสดุ ภายหลังจากได้นำข้อปัญหาที่ค้นพบในวงรอบที่ 1

ร่วมกันประเมินผลการปฏิบัติงาน เมื่อมีปัญหาจะรีบดำเนินการแก้ไขได้ทันที เพื่อความถูกต้องตามระเบียบว่าด้วยการพัสดุของสำนักนายกรัฐมนตรี พร้อมทั้งประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ทราบถึงแนวทางการควบคุมทั้ง 4 ด้าน ให้ทราบโดยทั่วกัน ทำให้การดำเนินการควบคุมพัสดุดำเนินการไปอย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยลดความขัดแย้งในการดำเนินงานตลอดจนมีความเข้าใจการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุในสำนักงานได้เป็นอย่างดีและชุติมา สุดประเสริฐ ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนาระบบสารสนเทศงานทะเบียนประวัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา พบว่า การพัฒนาระบบสารสนเทศงานทะเบียนประวัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำให้งานทะเบียนประวัติมีระบบสารสนเทศในการสืบค้นรวดเร็ว ข้อมูลการยืมถูกจัดเก็บอย่างเป็นระเบียบ ง่ายต่อการค้นหานำมาใช้งาน การติดตามการส่งคืนรัดกุม ควบคุมการสูญหายได้ การแสดงผลรายงานการปฏิบัติงานครอบคลุมเป็นหมวดหมู่ตรงตามความต้องการ ระบบสารสนเทศที่พัฒนาขึ้นจึงมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง และจะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหากได้รับการวิเคราะห์ระบบและพัฒนาระบบให้สามารถสืบค้นแหล่งจัดเก็บทะเบียนประวัติ และ ก.พ.7 ด้วยการนำชื่อ ชื่อสกุล ของผู้ยืมเข้าสู่ระบบ ประมวลผล ออกผลลัพธ์ทางจอภาพได้ ในลักษณะเดียวกันกับการนำเข้าชื่อโรงเรียนของผู้ยืม อีกทั้งยังสามารถขยายผลเชื่อมโยงไปยังงานอื่น ๆ ในกลุ่มบริหารงานบุคคลได้ ส่วนมาลินี มียิ่ง ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาระบบสารสนเทศกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา พบว่า การดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การนิเทศ และตีดตาม ทำให้ระบบสารสนเทศกลุ่มงานพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะด้านงานลาศึกษาต่อ และงานพัฒนามาตรฐานวิชาชีพมีความสมบูรณ์ ตรงตามความต้องการของผู้ใช้ มีความรวดเร็ว ทันสมัย เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กรและบุคคล หากจะให้มีการพัฒนาสารสนเทศกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ควรดูแลด้านโปรแกรมข้อมูลให้ทันสมัยและมีการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดวิทยากรผู้มีความรู้ความเข้าใจ ความเชี่ยวชาญด้านโปรแกรมมาให้ความรู้และจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรม นอกจากนี้ควรมีระบบป้องกันการแก้ไขข้อมูลโดยการกำหนดรหัสผ่าน (Password) มีผู้รับผิดชอบด้านการใช้โปรแกรมสารสนเทศโดยเฉพาะ

อย่าไรก็ดี จากเอกสารสรุปผลคะแนนผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของส่วนราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2551 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าได้ค่าคะแนนโดยรวมเท่ากับ 4.0753 จากคะแนนเต็ม 5 เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ พ.ศ.2548 การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะได้ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.6288 จากคะแนนเต็ม 5 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะหน่วยงานต้นสังกัดของ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องมีการระดม พิจารณาองค์ความรู้เกี่ยวกับแนวทาง ตัวชี้วัด และแนวทางการดำเนินการของแต่ละหน่วยงานในสังกัด และกระจายวิธีปฏิบัติของแต่ละหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้มีศักยภาพในการดำเนินการในส่วนของส่วนราชการ ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานในสังกัดที่ต้องดำเนินการตามแนวทางที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต่อไป

ข้อเสนอแนะการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ค้นพบ นวัตกรรมในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ด้วยการประยุกต์แนวคิดหลักการบริหารจัดการภาครัฐ ด้วยกระบวนการพัฒนาศักยภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ด้านนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรที่จะนำปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นแนวทางการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการหน่วยงานของรัฐให้มีประสิทธิภาพ โดยเน้นนโยบายที่สัมพันธ์และเหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานในสังกัดโดยตรง ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถที่จะนำปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไปกำหนดเป็นนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและบริบทของแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นสำคัญ ในระดับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไปปรับประยุกต์เพื่อกำหนดเป็นนโยบาย หรือ แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ในองค์กรอื่น ๆ ที่มีความสนใจที่จะพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง สามารถที่จะนำปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไปปรับประยุกต์เพื่อกำหนดเป็นนโยบาย หรือแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ด้านการนำไปปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรที่จะ นำแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยเน้นการดำเนินการภายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอันเป็นการพัฒนาปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง ในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สามารถที่จะนำ แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไปดำเนินการได้ทันที

โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและบริบทของแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นสำคัญ ในระดับสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำแนวทางการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไปปรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ในองค์กรอื่น ๆ ที่มีความสนใจที่จะพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง สามารถที่จะนำ แนวทางการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ไปปรับประยุกต์เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในบริบทเฉพาะเป็นรายกรณีศึกษา สถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ เพื่อเพิ่มทางเลือกที่เหมาะสมในการพัฒนาองค์กรทั้งทางด้านการศึกษาและด้านอื่น เพื่อเป็นการพัฒนาระบบการบริหารจัดการในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ควรศึกษาวิจัย การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพในบริบทของสังคมไทยอย่างอย่างต่อเนื่อง ต่อไป

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

กระทรวงการคลัง. กรมบัญชีกลาง. “แนวปฏิบัติการตรวจสอบภายใน การประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบ.” เอกสารประกอบการเสวนาการบริหารจัดการความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

กระทรวงศึกษาธิการ. คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและวัสดุภัณฑ์, 2546.

_____. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http:// www.moe.go.th/educationarea/pdf/areabn.pdf

_____. ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง จัดตั้งสำนักผู้ตรวจราชการ ประจำเขตตรวจราชการ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://www.moe.go.th

_____. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพ : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและวัสดุภัณฑ์, 2546.

กระทรวงศึกษาธิการ. สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา. เอกสารประกอบการพิจารณา เรื่องเขตพื้นที่การศึกษา เสนอต่อคณะอนุกรรมการดำเนินการจัดโครงสร้างและระบบการบริหารและจัดการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2545.

กรมตรวจบัญชีสหกรณ์. การประเมินสถานการณ์ความเสี่ยง [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://Infomation.cad.go.th/Index6htm.

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. ข่าวประชาพันธ์ : ปภ.แนะผู้บริหารสถานศึกร่วมสร้างสภาพแวดล้อม ในสถานศึกให้ปลอดภัย [Online]. เข้าถึงเมื่อ 22 กุมภาพันธ์ 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.newswit.com/news/2007-10-26/0704-a9b82f47ed0bc9888e7f73c888ef53.

กรมโรงงานอุตสาหกรรม. สำนักควบคุมวัตถุอันตราย 2007 [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 13 ธันวาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.elearning.dss.go.th/ppt/security_in_factory.pdf.

กฤษดา นิลพัฒน์. “การพัฒนาการดำเนินการควบคุมพัสดุ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำพู.” รายงานการศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547.

เกษตรพันธ์ ชอบทำกิจ. “ประสิทธิภาพในการบริหารงานบริการภาครัฐ: ศึกษากรณี สำนักหอสมุด มหาวิทยาลัยบูรพา.” วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2546.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://oldweb.opdc.go.th/thai/E_Newsletter/June2006/e_news_pmqa.html

_____. โครงสร้างส่วนราชการและหน่วยงานภาครัฐ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก http://www.opdc.co.th.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. Balanced Scorecard [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2551. เข้าถึงได้จาก www.opdc.go.th

จันทนา กุศลรุ่งรัตน์. “การบริหารความเสี่ยงของอุตสาหกรรมส่งออกกุ้งสุดแช่แข็ง แช่เย็น.” วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2548.

จันทร์ฉาย ไชยขันธ์. “สภาพปัญหา และแนวทางการพัฒนาการจัดระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์.” วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2549.

จิระพงศ์ พิพัฒนภิวงศ์. กรณีศึกษาของกระบวนการบริหารความเสี่ยงแบบหลายองค์กรสำหรับโครงการที่ได้รับเงินกู้จากธนาคารเพื่อการพัฒนาแห่งเอเชียในประเทศไทย [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2551. เข้าถึงได้จากhttp://www.eit.or.th/article/data/01040082.pdf

จีระวรรณ ปักกัดตัง. วารสารวิชาการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2542.

เจนเนตร มณีนาค และคณะ. การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : บริษัท ไฟนอล การพิมพ์ จำกัด, 2548.

จุไรรัตน์ จุลจักรวัฒน์. “ความคิดในการปฏิบัติราชการของข้าราชการไทยกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่.” วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

จุมพล หนิมพานิช. การบริหารจัดการภาครัฐใหม่: หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย. กรุงเทพ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2548.

ฉันทนา จันทร์บรรจง. การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศญี่ปุ่น. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2543.

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพมหานคร :บริษัท ออฟเซ็ท ครีเอชั่น จำกัด, 2550.

ไชยรัตน์ เจริญสินโอฬาร. อำนาจ ความรู้ ความจริง เอกลักษณ์ และความเป็นอื่น วาทกรรมการพัฒนา. กรุงเทพ: สำนักพิมพ์วิภาษา, 2542.

ชิน คอร์ปอเรชั่น บริษัทจำกัด (มหาชน). แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://capital.sec.or.th/webapp/corp_fin/datafile/56/20030201T12.doc

ชุติมา สุดประเสริฐ. “การพัฒนาระบบสารสนเทศงานทะเบียนประวัติสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา.” การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547.

ชุบ กาญจนประกร. นักบริหารและประสานงาน. กรุงเทพ: เอกสารวิชาการอัดสำเนา, 2502.

เชี่ยวชาญ อาศุวัฒกุล. “การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์การ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารและการพัฒนาองค์การ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 221-225.. นนทบุรี: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2544.

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทร์. กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : เอ็กเปอร์เน็ท,2545.

เดวิด อัฟการ์. รู้ทันความเสี่ยง. แปลโดย วีรวุธ มาฆะศิรานนท์ และณัฐยา สินตระการผล. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด, 2550.

ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. แนวทางการบริหารความเสี่ยง [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ กุมภาพันธ์ 2546. เข้าถึงได้จาก http://www.siliconrose.com.au/Articles

ทศพร ศิริสัมพันธ์ และคณะ. การพัฒนาระบบกลไกของการตรวจสอบการบริหารราชการแผ่นดิน. กรุงเทพ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย, 2546.

ทองใบ สุชารี. ทฤษฎีองค์การ:วิเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และการประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, 2542.

เทียนฉาย กีระนันท์. แผนโครงการและงบประมาณ. กรุงเทพมหานคร : เจ้าพระยาการพิมพ์,2530.

ธนาคารแห่งประเทศไทย. ปัจจัยเสี่ยง [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ กุมภาพันธ์ 2550. เข้าถึงได้จาก http://www.capital.sec. or.th2wbapp/corpfin/datafile/sb/20060076T04.doc

ธร สุนทรายุทธ. การบริหารความเสี่ยงทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เนติกุลการพิมพ์จำกัด, 2550.

ธีระ รุณเจริญ. สภาพและปัญหาการบริหารและจัดการการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2542.

ธานินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ทางสถิติด้วย SPSS. กรุงเทพ: วี.อินเตอร์ พริ้นจำกัด, 2549.

ธงชัย สันติวงษ์ และ ชัยยศ สันติวงษ์. “การบริหารการเปลี่ยนแปลง.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชา พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 112-119. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, 2543.

ธารชุดา อมรเพชรกุล. “การพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงในส่วนการพัสดุ สำนักบริหารแผนและการคลัง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิศกวรรมอุตสาหการ คณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.

นงลักษณ์ วิรัชชัย. ความสัมพันธ์เชิงเส้น (LISREL) สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.

นฤมล สอาดโฉม. การบริหารความเสี่ยงองค์กร. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด, 2550.

นริศ โรจน์วิศาลทรัพย์. การประเมินความเสี่ยงและความปลอดภัยในโรงงาน [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 25 ธันวาคม 2549. เข้าถึงได้จาก http://www.ia.psd.ku.ac.th/doc/ERM.doc

นันทิยา ตันศรีเจริญ. “6 ปี ปฏิรูปการศึกษายังควานหาความสำเร็จ.” สานปฏิรูป 89 (กันยายน2548): 25-38.

บุญทัน ดอกไธสง. การบริหารอำนาจ: สงครามแย่งเงิน: ยุคทุนใหม่. กรุงเทพ: นัยนาประไพ, 2549.

ประกอบ คุณารักษ์. “ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงในสังคมและการนำมาใช้ในการบริหารการศึกษา.” ใน เอกสารประกอบคำบรรยายวิชา ศญ.505, 23-36. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2522.

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายการวางแผน: หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : เนติกุลการพิมพ์, 2535.

ประเวศ วะสี. ภาวะผู้นำพยาธิสภาพในสังคมไทย และวิธีแก้ไข. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มติชน, 2541.

ประเวศ วะสี. รายงานการปฏิรูปการศึกษาในประเทศฝรั่งเศส. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542.

ปรัชญา เวสรัชช์ และคณะ. การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา : เพื่อคุณภาพการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี, 2545.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพมหานคร : สหมิตรออฟเซท, 2535.

ปาริฉัตร เข็มสุข. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของแผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ: มุมมองของข้าราชการไทย.” วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2546.

ผกาทิพย์ ศิริรัตนชัย, ศิริธร ทัตติ และเอ็นดู ศิริเจียมรัตน์. ความเคลื่อนไหวการปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542.

ผจงจิต อธิคมปัญญา. สังคมและวัฒนธรรมกับการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2519.

ผุสดี รุมาคม. “ความเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ.” วารสารบริหารธุรกิจ 10,10 (2533) : 51-60.

ผ่องพันธุ์ มณีรัตน์. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2523.

พนม พงษ์ไพบูรณ์. “ทิศทางการปฏิรูปการศึกษา : อนาคตของคนไทย.” วารสารข้าราชการ 46,4 (2544) : 35-39.

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. การวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, 2543.

พระมหาสมควร ฝอดสูงเนิน. “ผลกระทบของการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานภาครัฐที่มีต่อสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดขอนแก่น.” การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตร-มหาบัณฑิต สาขาวิชานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2547.

ไพโรจน์ ปิยะรงค์วัฒนา. การจัดการเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.

เฟื่องฟ้า เทียนประภาสิทธิ์. การบริหารความเสี่ยง สำนักการตรวจเงินแผ่นดิน [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ กุมภาพันธ์ 2550. เข้าถึงได้จาก http://phdb.moph.go.th/newsdoc/files/9/39107477.ppt

ภิญโญ สาธร. การบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523.

มานะ กอหรั่งกูล. ทฤษฎีแนวยุทธศาสตร์ ยุทธวิธีและแม่แบบการพัฒนาองค์การ. สมุทรปราการ: ขนิษฐ์การพิมพ์และโฆษณา, 2520.

มาลินี มียิ่ง. “การพัฒนาระบบสารสนเทศกลุ่มงานพัฒนาบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา.” การศึกษาค้นคว้าอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม,2547.

ระพี แก้วเจริญ และ ฑิตยา สุวรรณชัฎ. การแบ่งเวลาการปฏิบัติงานราชการของข้าราชการพลเรือนระดับนักบริหารอาวุโส, พระนคร: สำนักนายกรัฐมนตรี, 2520.

ระวีวรรณ เสวตามร. “การบริหารการศึกษากับการเปลี่ยนแปลง.” วารสารมิตรครู 28, 10 (2529) : 9-15.

รุ่ง แก้มแดง. ปฏิวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพฯ : มติชน, 2543.

รุ้งตะวัน ประศาสน์ครุการ. “ปัญหาการปฏิรูประบบราชการกระทรวงศึกษาธิการ: ศึกษากรณีสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขา รัฐศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2546.

วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพฯ : โครงการผลิตตำราและเอกสารการสอน คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

วิชัย สายรวมญาติ. “บทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2.” สารนิพนธ์ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

วิมลพร ไสยวรรณ. “การพัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยงแบบมีส่วนร่วมในหน่วยงานอุบัติเหตุและฉุกเฉิน โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตร-มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.

วิริยะ รัตนสุวรรณ. “ลดความสูญเสียด้วยการบริหารความเสี่ยง.” Journal Productivity World 11,15 (2544) : 75-78.

วิรัตน์ จันทร์สุวรรณ. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.” สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2547.

วิทยา จันทร์ศิลา. เอกสารคำสอนการพัฒนาองค์การ. พิษณุโลก: ภาควิชาบริหารและพัฒนาการ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2543.

วีระผล สุวรรณนันต์, การวิเคราะห์และการประเมินโครงการ. กรุงเทพ: อักษรพัฒนา, 2527.

ศุภศักดิ์ พงษ์อนันต์ และคณะ. PDCA:วงจรสู่ความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิค, 2543.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. นโยบายธุรกิจและการบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์, 2541.

สงวน ช้างฉัตร. การบริหารความเสี่ยงของโครงการ. พิษณุโลก : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูล, 2548.

สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. คู่มือการบริหารความเสี่ยง [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ กุมภาพันธ์ 2549. เข้าถึงได้จาก http://www.tistr.or.th/tistr2006/ indexnophp? pages=report

สถาบันวิทยบริการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. “การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้กับห้องสมุด.” ข้อมูลบทรายการวิทยุรายการก้าวไกลกับวิทยบริการ ครั้งที่ 21 ออกอากาศ 23 กุมภาพันธ์ 2547.

สมนึก ขุนพรหม, ผู้แปล. Warren G. Bennis , เอกสารรายงานประกอบการศึกษา รายวิชาทฤษฎีการบริหาร. นครปฐม : ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2528.

สมบูรณ์ นนท์สกุล. “รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.” ดุษฎีนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต บริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2548.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแบบใหม่. กรุงเทพมหานคร : อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2526.

สมศักดิ์ ชะนา. “การประยุกต์วิธีและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง กรณีศึกษา : อุบัติภัยร้ายแรงจากสารเคมีอันตรายพื้นที่ท่าเรือแหลมฉบัง.” วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต ภาควิชาเทคโนโลยีการบริหารสิ่งแวดล้อม คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.

สมยศ นาวีการ. การบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วรกมล, 2522.

_____. พฤติกรรมขององค์การ. กรุงเทพฯ : ไพศาลศิลป์การพิมพ์, 2524.

สมาน อัศวภูมิ. การวิจัยเรื่อง การบริหารและจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ. กรุงเทพ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนพับลิชชิ่ง, 2543.

สุวัฒน์ เงินฉ่ำ และคณะ. เขตพื้นที่การศึกษาสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร : กลุ่มงานด้านการจัดโครงสร้าง องค์กร การแบ่งส่วนงาน สำนักงานปฏิรูปการศึกษา องค์การมหาชนเฉพาะกิจ (สปศ.) องค์กรมหาชนเฉพาะกิจ, 2544.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. จิตวิทยาองค์การ. กรุงเทพฯ:ไทยวัฒนพานิช, 2520.

สุนันทา เลาหนันทน์. การพัฒนาองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คสโตร์, 2544.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “การบริหารการเปลี่ยนแปลง.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการวิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา, 23-27. นนทบุรี: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2539

โสภณ ปภาพจน์. การพัฒนาองค์การ. กรุงเทพฯ : มิตรสยาม, 2521.

สำนักบริหารวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. คู่มือ : การบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : ส่วนประกันคุณภาพสำนักบริหารวิชาการจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มุกดาหารเขต 1. การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา (เพิ่มเติม) ใน 7 จังหวัด [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 27 มกราคม 2551. เข้าถึงได้จาก http://area.obec.go.th/ mukdahan1/web/view.php?article_id=1949

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร. กรอบหลักเกณฑ์แนวทางการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://pdc.obec.go.th/re_process/index.htm**.** access

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2542.

_____.รายงานการวิเคราะห์เปรียบเทียบนโยบายการศึกษาของพรรคการเมืองกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2544.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. ความหมายของความเสี่ยง [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ มกราคม 2549. เข้าถึงได้จาก http://www.elecnet.chandra. ac.th/np/pom/index.html.

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544. กรุงเทพมหานคร : คุรุสภาลาดพร้าว, 2545.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. โปรแกรมคอมพิวเตอร์คัดครองพฤติกรรมเสี่ยงวัยรุ่น [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2548. เข้าถึงได้จาก http://www.dmh.go.th/sty_libnews/view.asp

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี, 2542.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, “พัฒนาประสิทธิภาพระบบราชการ.” ม.ป.ท., ม.ป.ป.(แผ่นพับ)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. รายงานผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2549.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. แผนบริหารความเสี่ยง. ม.ป.ท., 2549.

_____. “ตัวบ่งชี้ ที่ 7.8 การนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา.” เอกสารประกอบการเสวนาการบริหารจัดการความเสี่ยงของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กุมภาพันธ์ 2550. (อัดสำเนา)

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ พ.ศ.2550. กรุงเทพ : วิชั่น พริ้นแอนด์มีเดีย จำกัด, 2550.

_____. คู่มือแนวทางการดำเนินการสำหรับตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการดำเนินงานตามขั้นตอนการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 20 มกราคม 2550. เข้าถึงได้จาก www.opdc.go.th

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. รายงานการวิจัย: การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการบริหารและการจัดการเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพมหานคร : ธารอักษร, 2542.

สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร: ทัศนคติและความพึงพอใจเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ. กรุงเทพ: กลุ่มงานวิจัยและข้อมูล สำนักวิชาการ สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา, 2549.

_____. แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา พ.ศ. 2550 [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2551 เข้าถึงได้จาก http://www.senate.go.th/igc/risk_org 2550.pdf

สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. รายงานผลการประเมินภายนอกโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการประเมินผลโครงการนำร่องปฏิรูปการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, 2545.

สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ตัวชี้วัดและเป้าหมายตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2550 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 17 มกราคม 2550. เข้าถึงได้จาก http://moeva.obec.go.th/eva49/report41.php

สำนักนิติการ สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. รวมกฎหมายเพื่อบริหารการศึกษา. กรุงเทพ: สำนักพิมพ์อักษรไทย, 2548.

สุเมธี ทาวิชัย. “การบริการความเสี่ยงของธนาคารพาณิชย์ในเขตภาคเหนือ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาบัญชีมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2546.

หนูนิล ศรีสมบัติ. “ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู.” รายงานการศึกษาอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2547.

อรุณ รักธรรม. “การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในองค์การ.” ใน เอกสารสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์, 2543.

อรุณ รักธรรม. “การพัฒนาองค์การ.” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพฯ: มวลชน, 2524.

อรุณ รักธรรม. การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, 2523.

อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล. ระบบบริหารความเสี่ยงในโรงพยาบาล. กรุงเทพมหานคร : ดีไซน์ จำกัด, 2543.

อรัญ โสตถิพันธ์. การบูรณาการองค์ความรู้ว่าด้วยการบริหารรัฐกิจสมัยใหม่ [ออนไลน์]. เข้าถึงเมื่อ 2 กุมภาพันธ์ 2550. เข้าถึงเมื่อ http://203.157.19.191/2.ppt

อิศราพล ลิ้มเพียรชอบ. “การประยุกต์การบริหารความเสี่ยงในการก่อตั้งโรงงานผลิตรองเท้า.” วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.

อัมมาร สยามวาลา และคณะ. “การประเมินความเสี่ยงและความเปราะบางทางสังคม : การวัดภาวะความยากไร้และความเปราะบางสังคม สู่แนวทางนำไปปฏิบัติได้ในประเทศไทย.” บทสรุปผู้บริหารสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศ กระทรวงการพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์ 2549. (อัดสำเนา)

อุทัย บุญประเสริฐ. การวางแผนการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาการบริหารการศึกษาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

ภาษาอังกฤษ

Akers, Eugene J. A study of the adoption of digital government technology as public policy innovation in the American states [Online]. accessed December 2006. Available from http://www.il.proquest.com/products_umi/dissertations/fullcit/978-0-542-76491-2,2006

Allison, Graham. "Public and Private Management: Are They Fundamental Alike in All Unimportant Respects." In Federick S. Lane, 12 – 13. Edited by Current Issues in Public Administration. New York : St Martin's Press, 1982.

Anderson, Lester W. and Dyke, Van A. Secondary School Administratioon. Boston: Hughton Mifflin, 1963.

Argyris, Cris. On organizations of the Future. Santa Monica : Sage, 1973.

Australia. Review of Commonwealth Administration. Canberra: AGPS. 1983.

Beckles, Gina Wilson. Preferences for performance measures: A study of a federal agency [online]. accessed Sep 2006. Available from http://www.il. proquest.com/products_umi/ dissertations/fullcit/978-0-542-59205-8,2006

Becker and Nuhauser. D.The Efficient Organization. New York : The McMald Press Company., 1975.

Beer, Michael. Organiztion Change and Development: A system View. Santa Monica California: Goodgyear, 1980.

Benins, Warren G. Beyound Bureaucracy: Essay on The Developmet and Evolution of Human Organization. New York : McGraw-Hill, 1966.

_____. Organization Development: Is Nature, Origin and Perspacts Reading. Massachusetts: Addison-Wesley, 1969.

_____. "The Sociology of Institutions or Who Sank the Yellow Submavine? In The Planning of Change, 3rd ed., 223-227. Edited by Bennis, Warren G. et al (Eds.) New York : Holt Rinehart and Winston,1976.

Benso, George P., Saraph V., and Schroeder G. Roger. "The Effects of Organizational Quality Context on Quality Management: An Impirical Investigation." Mnagement Science 37 , 39 (1991) : 1107-1123.

Best, John W. Research in Education. New Jersey : Prentice – Hall Inc., 1970.

Brooker, Timothy, Douglas. "A Policy analysis of performance-based budgeting in Arkansas higher education." Ed.D.Dissertation, University of Arkansas,1998.

Brown, Warren B., and Moberg, Benne J. Organization Theory and Management: A Macro Approach. New York: John Wiley & Sons, 1980.

Candoli, C., K. Cullen, and Stufflebeam, D. Superintendent Performance Evaluation: Current Practice and Directions for Improvement. Michigan : Western Michigan University, 1994.

Certo, Samual C. Modern management. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1997.

Chapman C. and Simister S. The PRAM process Project Risk Analysis and Management Guide, 2nd ed. APM : Publishing Ltd.,2004.

Chin, Robert. "The Utility of System Models and Development Models for Practitioners." In The Planning of Change. 3rded., 23-47. Edited by Bennis, Werren G et al.(Eds.) New York: Holt Rinehart and Winston, 1976.

Chin, Robert and Benne Kenneth. The Planning of Change. 3rded. New York: Holt Rinehart and Winston, 1976.

Clark, Dale. Permanently precarious? Collective bargaining and health benefits for permanent part-time public sector workers [Online]. accessed April 2007. Available from http://www.il.proquest.com/products_umi/dissertations/fullcit/978-0-494-18251-2,2006

Cohen, Melanie Paige. Public sector strategic planning: Is it really planning or is it really strategy or is it neither or both? [Online]. accessed 5 Oct 2006. Available from http://www.il.proquest.com/products_umi/dissertations/fullcit/978-0-542-63907-4,2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Enterprise risk management – Integrated framework [Online]. accessed 10 January 2008. Available from http://www.COSO.org/publictions.htm.

Cronbach, Lee J. Essentials of psychological Testing. 4th ed. New York : Harper & Row Publishers, 1984.

Dance, Terry M. Ensuring Access to Life-Long Learning: A Case Study of Organizational Change. Ontario Canada: Opinion papers, 1988.

Davis, Kenth and Newstrom, John W. Human Behavior at Work: Organizational Behavior. 7th ed. Singapore: Singapore National Printers, 1985.

Deep, Samuel D. Human Relations in Management. New York: Macmillan, 1978.

Donaldson, L. "Organizational Portfolio Theory: Performance-Driven Organizational Change." Contemporary Economic policy 18, 4 (October 2000) : 368-396.

Dorfman, Mark S. Introduction to Risk Management and Insurance. 6th ed. USA : Prentice Hall, 1997.

Eckstein, H. and Gurr, T. R. Pattern of Authority: A Structural Basis for Political Inquiry. New York : Wiely, 1975.

Felix, Kloman H. Risk Management Milestones : 1900 – 1999 [Online]. accessed March 2001. Available from http://www.siliconrose.com.au/Articles/HistoryOfRisk Management.htm.

Fenzel, L. Mickey and O'Brennan ,Lindsey M. "Educating At-Risk Urban African Children : The Effects of School Climate on Motivation and Academic." Achievement, 2005. (Mimeographed)

Ferlie, E. The New Public Management in Action. Oxford : Oxford University Press, 1996.

Ferrell, Merry Zey. Dimension of Organizations : Environment, Context, Structure, Process and Performance. Santa Monica : Good Year Publishing Company, 1976.

Fisk, Robert S. The Task of Educational Administration. New York: Harper and Rows, 1963.

Flynn, N. Public Sector Management. London: Havester Wheat Sheaf, 1990.

French, Wendell L., and Bell, Cecil H. Jr. Organization Development: Behavioral Science Interventions For Organization Improvement. 4th ed. New Jersey: Prentice – Hall, 1990.

Gattiker, Urs E. Technology Management in Organizations.Newbury Park, California: Sage, 1990.

George A. Lundberg , Clarence C. Schrag, and Otto N. Larson . Sociology . 2nd ed. New York : Harper & Row , 1958

George R. Terry, Principle of management. 7th ed. Homewood : Richard D. Irwin Inc., 1977.

Gibson, James L., jhon M. Ivancevich, and J. H. Donnelly. Organization: Behavior, Structure Process, Texas : Business Publisher Inc., 1991.

Gray, Clifford F. and Larson Erik W. Project management, 3rd ed. Singapore : Mc Grawhill companies, Inc. 2006.

Griffiths , Daniel E. "Administrative Theory and Change in Organization." In Innovation in Education, 369-397. Edited by Mathew B. Miles . New York : Teachers College Press , 1964.

Grose, V.L. Managing risk. Englewood Cliffis : Prentice Hall. 1987.

Gulick, Luther . Papers on the Science of Administration. New York : Institute of Public Administration , 1973.

Hammer, W. Clay and Dennis W. Organ. Organizational Behavior : And Applied Psychological Approach. Dallas : Business Publish Inc., 1978.

Hanson, Mark E. Educational Administration and Organization Behavior. 3rd ed. Boston Massachusetts: Allyn and Bacon, 1991.

Harris, Thomas E. Organizational Communication: Focusing on Leadership Behaviors and Change Management. Boston Massachusetts : Speeches Meeting Paper, 1986.

Harold, Adams P. and Frank, Dickey G. Basic Principles of Supervision. New York : American Book Company, 1990.

Haskell, Patricia C. Leadership in Office. New York: The American Management Association, 1963.

Havelock, Ronald C. The Change Agent's Guide to Innovation in Education. Englewood Cliffts: Education Technology, 1973.

Henry Pratt Fairchild. Dictionary of Sociology. Ames : Littlefield Adan and Co,1987.

Hood, C. "A Public management for all seasons." Public Administration Review, no. 65 (1991) : 3-15.

Institute of Management Accountants. Enterprise Management Tools and Techniques for Effective Implementation. New York : Institute of Management Accountants, 2007.

Jane-Erik Lane. The Public Sector: Concepts, Models and Approaches. London: Sage Publication, 1995.

Jerry, Miccolis. ERM [Online]. accessed 11 September 2001, Available from http://www.siliconrose.com.au/Articles.

Katez, D. and Kahn,L. The Social Psychology of Organization. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons,1978.

Kert, Levin. Field Theory in Social Science. New York : Harper & Raw, 1951.

Klein, Donald. "Some Note on the Dynamics of Resistance to change: The Defender Role." In The Planning of Change, 3rd ed., 117-120. Edited by Warren G., et al. (Eds.) New York: Holt Rinehart and Winston, 1976.

Knezevich, Stephen J. Administration of Public Education. 3rd ed. New York: Harper & Row, 1975.

Knezevich, Stephin J. Administration of Public Education. 3rd ed. New York : Harper & Row Publishers, 1975.

Komoroski, Karen. Risk Management : A Study of Grade Appeals For Clinic Performance in a Professional Program, 2004.

Kotter, John P. and Cohen Dan S. The Heart Of Change. Boston Massachusetts: Harvard Business School, 2002.

Kristen R. Monroe. The Economic Approach to Politics: A Critical Assessment of the Theory of Rational Action. New York: Harper Collins, 1991.

Larry E. Greiner , "Patterns of Organization Change," In Organization Change and Development, 222-229. Edited by Gene W. Dalton , Paul R. Lawrence and Larry E. Greiner. Homewood : Richard D. Irwin , 1972.

Lagana, J. E. "Management Change and School Improvement Effectively." NASSP Bulletin. 73,518 (1989) : 52-59.

Leavitt, Harold J. New Perspective in Organization Research. New York: Wiley & Sons, 1964.

Leon C. Megginson, Donald G. Mosley, and Paul H. Pitri , Management : Concepts and Applications. Czmbridge : Harper & Row Publishers Inc., 1983.

Lippitt, G.L. Organization Renewal: Achieving Viability in a Changing Word. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1969.

Long, M. Schools and LEAs. what impact do they have? [Online]. accessed 26 November 2002. Available from http://www.psyched.org/Topics/Schools_andLeas.htm

Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. Educational Administration: Concepts and Practice. Belmont California: Wadsworth Publishing Company, 1996.

Marchany, Randy. Risk Management Information Technology 2002 [Online]. accessed January 2006. Available from http://www.educause.edu/Community/MemDir/Profiles/RandyMarchany/44581

Massey, A. Managing of the Public Sector: A Comparative Analysis of the United Kingdom and the United States. Edward Elgan : Aldershot Hants, 1993.

Michael, Marquardt J. Building the Learning Organization. New York: McGraw-Hill, 1996.

Millet, J.D. Management in the Public Service. New York : McGraw Book Company,1954.

Miller, Richard I. "Some Observations and Suggestions." In Perspectives on Education Change, 233-234. Edited by Miller, Richard I. (Ed.). New York : Appleton, 1965.

Michael Beer, Russell A. Eisenstat, and Bert Spector. "Why Change Programs Don't Produce Change." Harvard Business Review 68, 6 (November-December 1990) : 7-11.

Moore, Wilbert E. Social Change. New Delhi : Prentice – Hall of India, 1965.

Oliva, P.F. and Pawlas, G.E. Supervision for Today's Schools. 6th ed. New York : John Wiley & Sons, Inc, 2001.

Organization for Economic Cooperation and Development. Public Management Developments: 1991. PUMA Paris : OECD, 1991.

Ostrom V.and Ostrom. E. "Public Choice: A Difference Approach to the Study of Public Administration." Public Administration Review. no. 31 (1971) : 302-316.

Osborne, D. and Gaebler, T. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is transforming the Public Sector. MA: Addison-Wesley, 1992.

Owens, Robert G. and Steinboff Carl R. Administering Change in School. Englewood Cliffs: Prentice – Hall, 1976.

Peterson, E. and Plowman E.G. Business Organization and Management. Home wood Illinois: Richard D.Irwin,1953.

Plant, Roger. Managing Change and making It Stick. London: William, Collin Sons, 1978.

Porter, Donald E. and Philip B. Applewhite . Studies in Organizational Behavior and Management. Scranton : International Text Book Company, 1968.

Pollitt, C. Managerialism and the Public Services: The Anglo American Experience. Oxfor : Masil Blackwell, 1990.

Rasbery, Lemoine. Effective Managerial Communication. Boston : Kent, 1986.

Robert, G. Hick and C. Ray Gullett , Organization : Theory and Behavior. Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha Ltd.,1975.

Rogers, Ralf E. and Mclntive. Robert. Organization and Management Theory. New York: John Wiley & Sons, 1983.

Ruelle, D. Chance and Chaos. New Jersey: Princeton University Press,1991.

Rumble, Donald C., and Jr., Strategic relevancy: An examination of organizational cultures within a public sector engineering and logistics facility [Online]. accessed 12 Nov 2006. Available from http://www.il.proquest.com/products_umi/dissertations/fullcit/978-0-542-71644-7

Ryan, T.A. and Smith, D.C. Principle of Industrial Psychology. New York : The McHale Press Company, 1954.

Schwalbe, Kathy. In .Formation Technology Project Management. 4th ed. USA : Thomson Learning Inc., 2006.

Schein, Edgar H. and Warren G. Bennis. Personal and Organizational Change Through Group Methods: The Laboratory. New York: John Wiley & Sons, 1965.

Sergivoani, Tomas J. et al. Edcation Governance and Administration. New Jersey: Prentice – Hall, 1980.

Sharpe, L. and S. Gopinathan, "Effective islands, effective schools : repairing and restructuring in the Singapore school system." in Education in Singapore: A Book of Readings Singapore, 369 – 383. Edited by J. Tan, S. Gopinathan, and H.W. Kam, eds. Prentice Hall : Simon & Schuster (Asia) Pte Ltd., 1997.

Simmons, Chester. Risk management is the sum of all proactive management-directed activities [Online]. accessed 20 December 2007. Available from http://www.siliconrose.com.au/Articles/Risk%20Management% 20Process.htm

Siri Thongsiri, Enterprise Risk Management and Internal Control Framework. Bangkok : Training Manual, 2003.

Smith, P. and Merrit, G. Proactive. Risk Management, USA : Productivity press, 2002.

Stedry, Andren C. "Budgets : Definition and Scope." In Public Budgeting and Finance, 48 – 50. Edited by Robert T. Golembiewsi. Itasca,lll : Peacock Publishers,1968.

Steers, Richard M. Organizational Effectiveness: A Behavioral View. Santa Monica: Goodyear, 1977.

Stewart, Jim. Managing Change Through Training and Development. 2nd ed. London: Kogan Page, 1996.

Steig , Lester R. and Ferderick Kemp. E..School Personnel and In – Service Training Practices. N.V : Parker Publishing Company Inc, 1969.

Tabachnik, Barbara G. and Linda S. Fidell. Using Multivariate Statistics. New York : Harper & Row, 1983.

Trieschmann, James S., Robert E. Hoyt, and David W. Sommer. Risk Management and Insurance. 10th ed. New York : Thomson South-Western, 2005.

Ubben, Gerald G. and Larry W. Hughes. The Principleship Creative Leadership for Effective Schools. 2nd ed. Boston : Allyn and Bacon, 1992.

Verlinden, Stephanie, Hersen Michel, and Jay Thomas. "Risk Factors in School Shootings." Pacific University Clinical Psychology Review 20,1 (2000) : 3-6.

Wahlberg, Anders Af and Sjoberg Lennart. "Risk perception and the media." Journal of risk research 3,1 (2000) : 31-50.

Watson, G. An Organization Development Approach To Management Development. New York : Addison-Wesley, 1976.

Watson, H.A. Total life cycle management of business process outsourcing based [Online]. accessed 13 December 2007. Available form http://www.m3pe.org /seminar/xu.pdf.

Westerman, George. "IT Risk Management : From IT Necessity to Strategic Business Value," Center for information systems research, Sloan School of Management, no. 23 (December 2006) : 12-31.

Weinstein, D. and M. A. Weinstein. "Is Postmodern Organization Theory Skeptical." Journal of Management History 4, 4 (1998) : 111-118.

Wood, M. "Partners in pursuit of quality: LEA support for school improvement after Inspection." In School Improvement after Inspection? School and LEA Reponses.37-49. Edited by Earley, P. (Ed.).. London: Paul Chapman Publishing Ltd. a SAGE Publications Company, 1998.

Yamane,Toro. Statistics: An Introduction Analysis. 3rd ed. New York : Harper International Edition, 1973.

Zateanick, A. and Other. Motion Productivity and Satisfactio of Works. Massachusetts : Division of Research Harward University, 1958.

Zhiyoung, L. and David H. Rosenbloom. “Editorial.” Public Administration Review. no. 52 (1971) : 6-23.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เอกสารขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ศธ 0520.203.2/353

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

22 ธันวาคม 2551

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นายธีระพล เพ็งจันทร์ รหัสนักศึกษา 48252957 นักศึกษาระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
หัวน้ำภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

ภาคผนวก ข

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ดร.กมล รอดคล้าย ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ สังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ดร.ปรียานุช จริยวิทยานนท์ Ph.D. University of Hull ประเทศอังกฤษ
ผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ สังกัด สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ

ดร.นิวัตต์ น้อยมณี Ph.D. (Education) Sardar Patel U. of India
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต1

ดร.สมเกียรติ บุญรอด การศึกษาดุษฎีบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 1

ดร.กวินทร์เกียรติ นนธ์พละ ศษ.ด. สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อุบลราชธานี เขต1

ภาคผนวก ค
เอกสารขอทดลองเครื่องมือวิจัย

ที่ ศธ 0520.203.2/0 34

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มกราคม 2552

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสงคราม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายธีระพล เพ็งจันทร์ รหัสนักศึกษา 48252957 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นายธีระพล เพ็งจันทร์ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
หัวน้ำภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 0 3421-9136

ที่ ศธ 0520.203.2/0 35

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

16 มกราคม 2552

เรื่อง ขอทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนายธีระพล เพ็งจันทร์ รหัสนักศึกษา 48252957 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”

ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นายธีระพล เพ็งจันทร์ ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในสถานศึกษาของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง ภาควิชาการบริหารการศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่าน เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.ศริยา สุขพานิช)
หัวน้ำภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

ภาคผนวก ง

ผลการทดลองเครื่องมือ (try out)

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	100.0
	Excluded(a)	0	.0
	Total	50	100.0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.908	155

ภาคผนวก จ
เอกสารขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

ที่ ศธ 05203.107(นฐ)/ว.520 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 กุมภาพันธ์ 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ด้วยนายธีระพล เพ็งจันทร์ นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ในการนี้บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดแจ้งรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน และเจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริชัย ชินะตังกูร)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย
นครปฐม โทร.0-3421-8788, 0-3424-3435

ปณิฐานของบัณฑิตวิทยาลัย “มุ่งส่งเสริม สนับสนุนเพื่อพัฒนาคุณภาพบัณฑิตศึกษา”

ภาคผนวก ฉ

รายชื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

รายชื่อกลุ่มตัวอย่างตามเขตตรวจราชการ

เขตตรวจราชการที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ลำปาง เขต 1

เขตตรวจราชการที่ 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพชรบูรณ์ เขต 3

เขตตรวจราชการที่ 3 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครสวรรค์ เขต 1

เขตตรวจราชการที่ 4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ปทุมธานี เขต 1

เขตตรวจราชการที่ 5 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สระบุรี เขต 2

เขตตรวจราชการที่ 6 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 1

เขตตรวจราชการที่ 7 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สมุทรสาคร

เขตตรวจราชการที่ 8 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครนายก

เขตตรวจราชการที่ 9 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ชลบุรี เขต 1

เขตตรวจราชการที่ 10 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หนองบัวลำภู เขต 1

เขตตรวจราชการที่ 11 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กาฬสินธุ์ เขต 3

เขตตรวจราชการที่ 12 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ด เขต 1

เขตตรวจราชการที่ 13 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครราชสีมา เขต 4

เขตตรวจราชการที่ 14 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศรีสะเกษ เขต 1

เขตตรวจราชการที่ 15 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุราษฎร์ธานี เขต 2

เขตตรวจราชการที่ 16 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครศรีธรรมราช เขต 4

เขตตรวจราชการที่ 17 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระบี่

เขตตรวจราชการที่ 18 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยะลา เขต 1

เขตตรวจราชการที่ 19สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สงขลา เขต 3

เขตตรวจราชการส่วนกลาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1

ภาคผนวก ช

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ฉบับที่_____

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำหรับ

ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มงาน

เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำดุษฎีนิพนธ์

ตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2551

ผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1. ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	1	ท่าน
2. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	5	ท่าน
3. หัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	7	ท่าน
4. เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	12	ท่าน
รวมจำนวน	25	ท่าน

คำชี้แจง

แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการคำตอบเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ปัจจัยการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านเกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ 2) ปัจจัยด้านBalanced Scorecard 3) ปัจจัยด้านการบริหารความเสี่ยง 4) ปัจจัยด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง โดยแบบสอบถามมี 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการนำผลการศึกษาไปใช้เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการภาครัฐ ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบคำถามตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งจากการตอบแบบสอบถามฉบับนี้จะไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใดเลย

ขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

( )

นายธีระพล เพ็งจันทร์
นักศึกษาปริญญาเอก
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

1. เพศ ❒ ชาย ❒ หญิง

2. อายุ

❒ 20-30 ปี ❒ 31-40 ปี ❒ 41-50 ปี ❒ 51-60 ปี

3. การศึกษาสูงสุดที่ท่านได้รับ

❒ ต่ำกว่าปริญญาตรี ❒ ปริญญาตรี
❒ ปริญญาโท ❒ ปริญญาเอก

4. สถานภาพ

❒ ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
❒ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
❒ หัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
❒ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. ประสบการณ์ในการทำงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

❒ น้อยกว่า 1 ปี ❒ 1-2 ปี ❒ 3-4 ปี ❒ 5-6 ปี

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตั้งอยู่ในเขตตรวจราชการที่.....
7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้งอยู่ในจังหวัด.....

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แบบสอบถามข้อมูลปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีทั้งหมด 155 ข้อ กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องทางขวามือซึ่งตรงกับการปฏิบัติงานของท่านเพียงช่องเดียว โดยมีระดับความคิดเห็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ 5	หมายถึง	มีการปฏิบัติมากที่สุด
ระดับ 4	หมายถึง	มีการปฏิบัติมาก
ระดับ 3	หมายถึง	มีการปฏิบัติปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อย
ระดับ 1	หมายถึง	มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1	มีการระบุถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของแต่ละส่วนงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อย่างชัดเจน					
2	มีกลไกในการให้บริการหรือส่งมอบงานแก่โรงเรียนในสังกัด					
3	มีเทคโนโลยี อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่สำคัญในสำนักงาน					
4	มีการดำเนินการภายใต้ กฎหมายกฎระเบียบ ข้อบังคับที่สำคัญ					
5	มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี					
6	มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา					
7	มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร					
8	มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์					
9	มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ					
10	มีแนวทางในการเรียนรู้ขององค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้					
11	ผู้บริหารมีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง					
12	ผู้บริหาร ดำเนินการในการสร้างบรรยากาศเพื่อให้เกิดการเรียนรู้					
13	มีการจัดทำรายงานผลการประเมินตนเอง (SAR) เป็นเอกสารและรายงานผ่านระบบ Visual Control ตามกำหนดเวลา 6, 9 และ 12 เดือน					
14	ผู้บริหารมีการใช้ผลจากคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อประเมินความสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการ					
15	ผู้บริหาร มีตัวชี้วัด ในการดำเนินการในการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ					
16	มีการประเมินผลงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา					
17	มีการนำผลจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร					
18	มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
19	มีระบบในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ					
20	ผู้บริหารกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม					
21	ผู้บริหาร และบุคลากรมีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน					

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
22	มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี					
23	มีการนำปัจจัยด้านความเสี่ยงเพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ					
24	มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน					
25	มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ					
26	มีการจัดสรรทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติราชการ					
27	มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติราชการ					
28	มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติราชการ					
29	มีการจัดทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการ					
30	มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี					
31	มีการรับฟัง ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
32	มีรูปแบบการติดต่อโดยตรงกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
33	มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน					
34	มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
35	มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูลป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการ					
36	มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจ					
37	มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ					
38	มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ					
39	มีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ					
40	มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ					
41	มีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ตรงตามความต้องการ					
42	มี การแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ					
43	มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล					

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
44	มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง					
45	มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ที่เหมาะสม					
46	มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร					
47	มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ					
48	มีการพัฒนาบุคลากร ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ					
49	มีการพัฒนาบุคลากร ที่สมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร					
50	มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม					
51	มีการการนำความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการมาช่วยในการพัฒนาบุคลากร					
52	มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ					
53	มีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากรจากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล					
54	ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน					
55	มีตัวชี้วัดในการส่งเสริมสุขอนามัยและความปลอดภัย					
56	มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร					
57	มีการกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการตรงกับกับความต้องการของบุคลากร					
58	มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร					
59	มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการ					
60	มีการการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาด จากผลการดำเนินการ					
61	มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านความต้องการของผู้รับบริการ					
62	มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ					
63	มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหาร					

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
64	นโยบายและเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด					
65	นำนโยบายและเป้าหมายมาจัดทำเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว					
66	ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง					
67	ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง					
68	ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการตามขั้นตอน และเวลาที่กำหนด					
69	ผู้บริหาร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้การสนับสนุนทรัพยากรตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง					
70	ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย					
71	ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มีความจริงใจกับครู บุคลากร					
72	ครู บุคลากรปฏิบัติความคิดของผู้บริหารข้อตกลงของกลุ่ม และผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหาได้					
73	ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน					
74	เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน					
75	ผู้บริหารมีความอดทน และอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ					
76	ผู้บริหารได้รับความช่วยเหลือ การสนับสนุนจาก บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งจากหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ					
77	ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้ เทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้					
78	ผู้บริหารนำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ตลอดจนประสบการณ์การบริหารงานมาประยุกต์ใช้					
79	ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหา และเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน					

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
80	ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากร					
81	ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง					
82	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับ บุคลากร					
83	ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับการเปลี่ยนแปลง					
84	ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของ บุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช้อารมณ์โต้ตอบ					
85	ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสให้แก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เช่น ลาศึกษาต่อ จัดให้มีแหล่งค้นคว้าพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก					
86	ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน					
87	ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน					
88	ผู้บริหารจัด บุคลากรลงตามโครงสร้างกรบริหารงานได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง					
89	ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรให้ เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง					
90	ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพันและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง					
91	ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานหรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติ					
92	ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม ค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
93	ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน					
94	ผู้บริหารยอมรับบทบาทของ บุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีส่วนร่วม					
95	ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
96	ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม					
97	ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร					
98	ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง					
99	ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่ บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน					
100	บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน					
101	ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและและเป็นประโยชน์เท่านั้น					
102	ผู้บริหารมีความมั่นใจให้ บุคลากรเชื่อว่าจะไม่ได้รับผลกระทบ หรือสูญเสียผลประโยชน์ภายหลังการเปลี่ยนแปลง					
103	ผู้บริหารยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์ สนับสนุนและร่วมทำการเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ					
104	ผู้บริหารวิเคราะห์ บุคลากรหรือกลุ่มที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อค้นหาการต่อต้าน					
105	ผู้บริหาร บุคลากร มีจิตสำนึกในความมุ่งมั่น ปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
106	ผู้บริหารใช้การควบคุมคุณภาพโดยใช้วงจรP-D-C-A โดย บุคลากรมีส่วนร่วมคิดร่วมตัดสินใจลงมือปฏิบัติ และร่วมรับผิดชอบ					
107	ผู้บริหารใจกว้าง เปิดโอกาสให้ บุคลากรมีเสรีภาพในการคิด และริเริ่มการปฏิบัติงาน					
108	ผู้บริหาร บุคลากรร่วมจัดทำและพัฒนาระบบสนเทศให้มีประสิทธิภาพ					
109	ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ					
110	ผู้บริหาร บุคลากร ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษาการเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่					
111	ผู้บริหารนำวิธีการบริหารแนวใหม่					
112	ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้งเพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน					

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
113	มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับ(9 ปี) หรือเทียบเท่า					
114	มีการดำเนินการให้การศึกษาเฉลี่ยของประชาชนสูงขึ้น					
115	มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนที่ได้รับการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อุดมศึกษาและอาชีวศึกษา					
116	มีการดำเนินการให้ผู้ด้อยโอกาสประเภทต่าง ๆ ที่ได้รับการศึกษา					
117	มีการดำเนินการให้ประชากรวัยแรงงาน(อายุ 15-59 ปี) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป					
118	มีการเตรียมการจัดทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับ ป.3 ป.6 ม.3และ ม.6					
119	มีการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน					
120	มีการดำเนินการขับเคลื่อนให้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นองค์การมหาชน					
121	มีการดำเนินการให้บุคลากรในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน					
122	มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา					
123	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ					
124	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนคณิตศาสตร์					
125	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย					
126	มี การพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์					
127	มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนแบบคิดวิเคราะห์					
128	มีการส่งเสริมดำเนินการให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต					
129	มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม					
130	มีการกำกับดูแลสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักและมาตรฐานคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย					
131	มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
132	มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ให้มีความสมดุลโดยเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและเศรษฐกิจพอเพียง					

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
133	มีการพัฒนาครูแกนนำในการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้					
134	มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในโดยยึดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน					
135	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)					
136	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.)					
137	มีการดำเนินการให้มีการส่งเสริมสถานศึกษาที่ไม่ผ่านมาตรฐานสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา(สมศ.) เพื่อให้ผ่านมาตรฐาน					
138	มีการดำเนินการให้มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน					
139	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาได้ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน					
140	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาแกนนำการจัดการห้องสมุดให้มีชีวิตที่ผ่านเกณฑ์กาประเมินภายใน					
141	มีการดำเนินการให้สถานศึกษาระดับมัธยมที่เข้มแข็ง มีระบบป้องกันแก้ไขและเฝ้าระวังปัญหายาเสพติดในสถานศึกษาได้ยั่งยืน					
142	มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการจากผู้รับบริการ					
143	มีการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามการตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ					
144	มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ					
145	มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน					
146	มีการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ					
147	มีการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ					
148	มีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต					
149	มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์					
150	มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล					

ข้อ	ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
151	มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล					
152	มีการบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศของส่วนราชการ					
153	มีการจัดทำแผนพัฒนากฎหมายของส่วนราชการ					
154	มีการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ					
155	มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง					

ขอบพระคุณอย่างสูงที่กรุณาตอบคำถามซึ่งเป็นประโยชน์และมีคุณค่าอย่างยิ่ง

นายธีระพล เพ็งจันทร์

ภาคผนวก ซ

เอกสารขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

ศธ 0520.203.2/579

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนายธีระพล เพ็งจันทร์ รหัสนักศึกษา 48252957 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2/580

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนายธีระพล เพ็งจันทร์ รหัสนักศึกษา 48252957 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

ศธ 0520.203.2/581

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

30 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุตรดิตถ์ เขต 1

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วยนายธีระพล เพ็งจันทร์ รหัสนักศึกษา 48252957 นักศึกษาระดับปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ฝ่ายธุรการ
โทรศัพท์/โทรสาร 0-3421-9136

ภาคผนวก ฌ

แบบแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และ

เอกสาร ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

แบบแสดงความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อพิจารณาการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ชื่อผู้แสดงความคิดเห็น .....

ตำแหน่ง
- ❒ ผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- ❒ รองผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- ❒ หัวหน้ากลุ่มงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- ❒ เจ้าหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....

<u>คำชี้แจง</u>

ภายหลังจากที่ท่านได้พิจารณาปัจจัยของการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉบับร่างที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น ในฐานะที่ท่านมีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหาร และปฏิบัติการภายในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ท่านมีความคิดเห็นต่อ ปัจจัยของการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาอย่างไรบ้าง

ตอนที่ 1 แบบแสดงความคิดเห็นที่เหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง และการใช้ประโยชน์

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านมีความคิดเห็นต่อปัจจัยของการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 13 ปัจจัย

รายการของรูปแบบ	**ความคิดเห็น**							
	ความเหมาะสม		**ความเป็นไปได้**		**ความถูกต้อง**		**การใช้ประโยชน์**	
	เหมาะสม	ไม่เหมาะสม	เป็นไปได้	เป็นไปไม่ได้	ถูกต้อง	ไม่ถูกต้อง	**เป็นประโยชน์**	**ไม่เป็นประโยชน์**
1.การบริหารการเปลี่ยนแปลง								
2.กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง								
3.ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ								
4.ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง								
5.การบริหารจัดการความเสี่ยง								
6.การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย								
7. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล								
8. ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ								
9. คุณภาพวิชาการ								
10. การพัฒนาบุคลากร								
11. ลักษณะสำคัญขององค์กร								
12. ระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง								
13. ประสิทธิผลตามตัวชี้วัด								

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

1. จากร่าง ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนภูมิ ท่านเห็นว่าปัจจัย **ด้านการบริหารการเปลี่ยนแปลง** ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

……

……

……

……

……

……

2. จากร่างปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนภูมิ ท่านเห็นว่าปัจจัยด้าน **กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง** ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

……

……

……

……

……

……

……

3. จากร่างปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนภูมิ ท่านเห็นว่าปัจจัยด้าน **ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราช** ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

……

……

……

……

……

……

……

4. จากร่างปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนภูมิ ท่านเห็นว่าปัจจัยด้าน **การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

……
……
……
……
……
……
……

5. จากร่างปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนภูมิ ท่านเห็นว่าปัจจัยด้าน **การบริหารจัดการความเสี่ยง** ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

……
……
……
……
……
……
……

6.จากร่างปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนภูมิ ท่านเห็นว่าปัจจัยด้าน **การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย** ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

……
……
……
……
……

7.จากร่างปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนภูมิ ท่านเห็นว่าปัจจัยด้าน **การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล** ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

……

……

……

……

……

……

8.จากร่างปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนภูมิ ท่านเห็นว่าปัจจัยด้าน **ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ** ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

……

……

……

……

……

……

……

9.จากร่างปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนภูมิ ท่านเห็นว่าปัจจัยด้าน **คุณภาพวิชาการ** ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

……

……

……

……

……

……

……

10.จากร่างปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนภูมิ ท่านเห็นว่าปัจจัยด้าน **การพัฒนาบุคลากร** ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

……

……

……

……

……

……

……

11.จากร่างปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนภูมิ ท่านเห็นว่าปัจจัยด้าน **ลักษณะสำคัญขององค์กร** ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

……

……

……

……

……

……

12.จากร่างปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนภูมิ ท่านเห็นว่าปัจจัยด้าน **ระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง** ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

……

……

……

……

……

……

……

13.จากร่างปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนภูมิ ท่านเห็นว่าปัจจัยด้าน **ประสิทธิผลตามตัวชี้วัด** ควรมีแนวทางในการบริหารจัดการอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

……

……

……

……

……

……

14. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ยังไม่มีในปัจจัยของการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

……

……

……

……

……

……

……

ลงนาม ……

(……)

ผู้ให้ข้อมูล

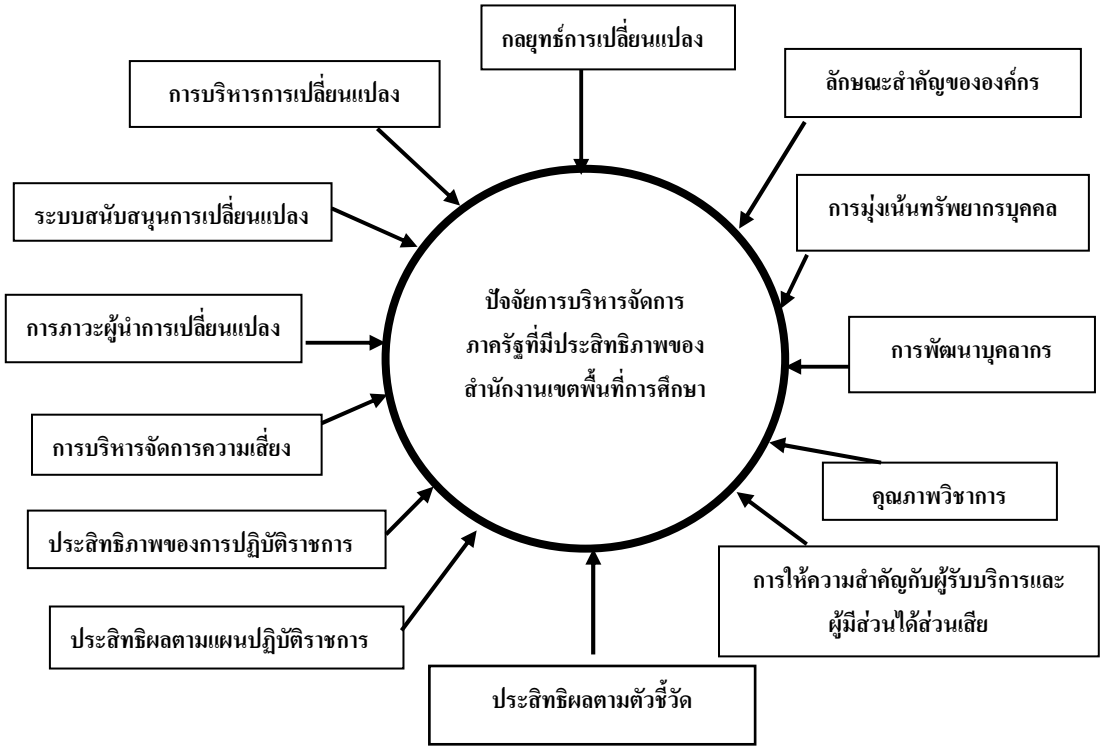
ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐ ที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

นำเสนอโดย

นายธีระพล เพ็งจันทร์

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขา บริหารการศึกษา ภาควิชา บริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

แผนภูมิ ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



ปัจจัยการบริหารจัดการภาครัฐที่มีประสิทธิภาพของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

"การบริหารการเปลี่ยนแปลง" มีตัวแปร 19 ตัว คือ (1) ผู้บริหารเสริมสร้างให้เกิดบรรยากาศแห่งการเปลี่ยนแปลง (2) นำนโยบายและเป้าหมายมาจัดทำเป็นแผนระยะสั้นและระยะยาว (3) ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกันกำหนดกลยุทธ์กลวิธีที่เหมาะสมกับแผนการเปลี่ยนแปลง (4) ผู้บริหารให้ความรัก ความอบอุ่น ให้ความเห็นใจ ความเข้าใจที่มีความจริงใจกับครู บุคลากร (5) มีตัวชี้วัดที่แสดงถึงผลสำเร็จของกระบวนการบริหาร (6) ผู้บริหาร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ให้การสนับสนุนทรัพยากร ตามแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างพอเพียง (7) ผู้บริหารสนับสนุนให้ บุคลากรนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการปฏิบัติงาน (8) ครู บุคลากรปฏิบัติความคิดของผู้บริหารข้อตกลงของกลุ่มและผลการดำเนินงานสามารถป้องกันและแก้ปัญหาได้ (9) มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ (10) ผู้บริหารจัดหางบประมาณ หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ สนับสนุนการปฏิบัติงานตามนโยบาย (11) เมื่อเกิดปัญหา อุปสรรค ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรเข้าขอรับคำปรึกษา คำแนะนำหรือแนวทางปฏิบัติงาน (12) นโยบายและเป้าหมายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด (13) มีองค์ประกอบในการดำเนินการ ด้านความต้องการของผู้รับบริการ (14) ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกันนำแผนการเปลี่ยนแปลงไปดำเนินการตามขั้นตอน และเวลาที่กำหนด (15) มีการการป้องกันไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดจากผลการดำเนินการ (16) ผู้บริหารมีความอดทน และอุทิศตนเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงประสบผลสำเร็จ (17) มีตัวชี้วัดและวิธีการประเมินความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร (18) มีการลดค่าใช้จ่ายในด้านการตรวจสอบการทดสอบและการตรวจประเมินผลการดำเนินการ และ (19) มีการกำหนดให้มีการบริการสวัสดิการตรงกับกับความต้องการของบุคลากร ตามลำดับ

"กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง" มีตัวแปร 15 ตัว คือ (1) ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนการทำงานเป็นทีมและเปิดโอกาสให้ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน (2) ผู้บริหารกำหนดเวลาการเปลี่ยนแปลงให้แล้วเสร็จ และผลการเปลี่ยนแปลงเห็นเป็นรูปธรรม (3) ผู้บริหารยอมรับบทบาทของบุคลากร และผลการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการมีส่วนร่วม (4) ระหว่างการเปลี่ยนแปลง บุคลากรมีความเชื่อถือและไว้วางใจในผู้บริหาร (5) ผู้บริหารทำความเข้าใจ และยอมรับเกี่ยวกับการรวมกลุ่มค่านิยม ความเชื่อ เจตคติของ บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (6) ผู้บริหารให้ บุคลากรร่วมดำเนินการเปลี่ยนแปลงจนเกิดความผูกพัน และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (7) ผู้บริหารให้ข้อมูลข่าวสารแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน (8) ผู้บริหารชี้แจงเหตุผลความสำคัญ ความจำเป็นรวมทั้งประโยชน์ และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง (9) ผู้บริหาร บุคลากรร่วมกันกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน (10) ผู้บริหารจัด บุคลากรลงตามโครงสร้างกรบริหารงานได้เหมาะสม

กับความรู้ความสามารถ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง (11) ผู้บริหารปรับโครงสร้างองค์กรให้เอื้อต่อการพัฒนา และเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง (12) บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้รับข้อมูลย้อนกลับจากการปฏิบัติงาน (13) ผู้บริหารอนุญาตให้ บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม ฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานหรืออื่นๆ เพื่อปรับเปลี่ยนค่านิยม เจตคติ (14) ผู้บริหารจัดทำโครงสร้างการบริหารงาน พร้อมกำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของทุกตำแหน่งอย่างชัดเจน (15) ผู้บริหารทำการเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็นและและเป็นประโยชน์เท่านั้น

“ประสิทธิผลตามแผนปฏิบัติราชการ” มีตัวแปร 14 ตัว คือ (1) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพ จากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (2) มีการดำเนินการให้มีการส่งเสริมสถานศึกษาที่ไม่ผ่านมาตรฐาน สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เพื่อให้ผ่านมาตรฐาน (3) มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบประกันคุณภาพภายในโดยยึดมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (4) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาในสังกัดได้มาตรฐานคุณภาพจาก สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) (5) มีการพัฒนาครูแกนนำในการขับเคลื่อนการนำหลักสูตรที่ปรับปรุงใหม่ไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้ได้ตามมาตรฐานการเรียนรู้ (6) มีการดำเนินการให้มีการดำเนินการให้สถานศึกษามีระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน (7) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาได้ส่งเสริมนิสัยรักการอ่าน (8) มีการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตรและมาตรฐานการเรียนรู้ให้มีความสมดุลโดยเน้นการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและเศรษฐกิจพอเพียง (9) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาแกนนำการจัดการห้องสมุดให้มีชีวิตที่ผ่านเกณฑ์กาประเมินภายใน (10) มีการดำเนินการให้สถานศึกษาระดับมัธยมที่เข้มแข็ง มีระบบป้องกันแก้ไขและเฝ้าระวังปัญหายาเสพติดในสถานศึกษาได้ยั่งยืน (11) มีการกำกับดูแลสถานศึกษาให้เป็นไปตามหลักและมาตรฐานคุณภาพของการจัดการเรียนรู้ของเด็กปฐมวัย (12) มีการสำรวจความพึงพอใจในการบริการจากผู้รับบริการ(13) มีการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน (14) มีการจัดตั้งศูนย์บริการร่วม

“ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” มีตัวแปร 11 ตัว คือ (1) ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร (2) ผู้บริหารใช้วิธีการที่หลากหลายติดต่อสื่อสาร เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจน ตรงกันเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (3) ผู้บริหารเริ่มการปฏิบัติงานในลักษณะที่ป้องกันปัญหา และเกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน (4) ผู้บริหารร่วมรับผิดชอบ ร่วมแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติหน้าที่ของ บุคลากร (5) ผู้บริหารอธิบายเหตุผลเกี่ยวกับความสำคัญความจำเป็นที่จะต้องทำการเปลี่ยนแปลงให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้องและยอมรับการเปลี่ยนแปลง (6) ผู้บริหารรับฟังเหตุผลของบุคลากรที่ไม่เห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ใช้อารมณ์โต้ตอบ (7) ผู้บริหาร นำความรู้จากการประชุม อบรม สัมมนา การศึกษาดูงาน ตลอดจนประสบการณ์การ

บริหารงานมาประยุกต์ใช้ (8) ผู้บริหารริเริ่มทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ หรือนำความรู้ เทคโนโลยี รวมทั้งนวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้ (9) ผู้บริหารสนับสนุนการให้โอกาสให้แก่ บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เช่นลาศึกษาต่อ จัดให้มีแหล่งค้นคว้าพร้อมสิ่งอำนวยความสะดวก (10) ผู้บริหารได้รับความช่วยเหลือการสนับสนุนจาก บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งจากหน่วยงานภายนอกด้วยความเต็มใจ และ (11) ผู้บริหาร บุคลากร คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา ร่วมกันทำการเปลี่ยนแปลงอย่างแข็งขัน

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” มีตัวแปร 12 ตัว คือ (1) มีระบบในการจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริการและการดำเนินการของส่วนราชการ (2) ผู้บริหาร และบุคลากรมีการสนับสนุนและเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน (3) มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (4) ผู้บริหารกำหนดวิธีปฏิบัติในการดำเนินการอย่างมีจริยธรรม (5) มีระบบการให้บริการทางการศึกษาและส่งเสริมสนับสนุนระบบการศึกษาขั้นพื้นฐาน(6) มีการนำปัจจัยด้านความเสี่ยงเพื่อพิจารณาประกอบในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ (7) มีเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน (8) มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการและถ่ายทอดแผนเพื่อนำไปปฏิบัติ (9) มีการนำผลจากการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการไปปรับปรุงระบบการนำองค์กร (10) มีการจัดสรรทรัพยากร ตามแผนปฏิบัติราชการ (11) มีการประเมินผลงานของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (12) มีแผนหลักด้านทรัพยากรบุคคลที่ตอบสนองต่อแผนปฏิบัติราชการ ตามลำดับ

“การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย” มีตัวแปร 11 ตัว คือ (1) มีการวัดความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (2) มีการติดตามเพื่อให้ได้ข้อมูล ป้อนกลับที่เกี่ยวกับคุณภาพการบริการ (3) มีรูปแบบการติดต่อโดยตรงกับ ผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (4) มีกระบวนการจัดการข้อร้องเรียน (5) มีการรับฟัง ความต้องการและความคาดหวัง ของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (6) มีการใช้ข้อมูลและสารสนเทศมาสนับสนุนการตัดสินใจ (7) มีการวิเคราะห์ผลการดำเนินการของส่วนราชการ (8) มีการทำให้ระบบการวัดผลการดำเนินการเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ (9) มีการคาดการณ์ผลการดำเนินการตามกรอบเวลาของการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี (10) มีการจัดทำระบบการวัดผลสำเร็จของแผนปฏิบัติราชการ (11) มีตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ที่ใช้ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติราชการ

“การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล” มีตัวแปร 11 ตัว คือ (1) มีแผนในการเตรียมบุคลากรสำหรับตำแหน่งผู้บริหาร (2) มีการพัฒนาบุคลากรที่มาจากท้องถิ่นนั้นให้มีโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ (3) มีการพัฒนาบุคลากร ตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ (4)มีการพัฒนาบุคลากร ที่สมดุลระหว่างเป้าประสงค์กับความต้องการของบุคลากร (5) มีข้อมูลสารสนเทศ และความรู้ที่ตรง

ตามความต้องการ (6) มีการให้การศึกษาและฝึกอบรม (7) มีการกำหนดคุณลักษณะและทักษะที่จำเป็นของบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง (8) มีการสรรหา ว่าจ้าง และรักษาบุคลากร ที่เหมาะสม (9) มีการแลกเปลี่ยนความรู้หรือทักษะระหว่างบุคลากรภายในส่วนราชการ (10) มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรรายบุคคล และ (11) มีการแสวงหาและแลกเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ

"ประสิทธิภาพของการปฏิบัติราชการ" มีตัวแปร 9 ตัว คือ (1) มีการดำเนินการตามมาตรการประหยัดพลังงานของส่วนราชการ (2) มีการเบิกจ่ายเงินงบประมาณรายจ่ายลงทุน (3)มีการลดรอบระยะเวลาของขั้นตอนการปฏิบัติราชการของส่วนราชการ (4) มีการจัดการความรู้เพื่อสนับสนุนประเด็นยุทธศาสตร์ (5) มีการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (6) มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของทางราชการ (7) มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายของระดับองค์กรสู่ระดับบุคคล (8) มีการจัดทำต้นทุนต่อหน่วยผลผลิต (9) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและร่วมติดตามการตรวจสอบผลการปฏิบัติราชการ

"คุณภาพวิชาการ"มีตัวแปร 6 ตัว คือ (1) มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาไทย (2) มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนคณิตศาสตร์ (3) มีการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์ (4) มีการส่งเสริมพัฒนาการจัดการเรียนการสอนภาษาอังกฤษ (5) มีการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษา และ (6) มีการดำเนินการให้บุคลากรในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ตระหนักในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีการทำงานแบบบูรณาการร่วมกัน

"การพัฒนาบุคลากร" มีตัวแปร 5 ตัว คือ (1) ผู้บริหารและผู้บังคับบัญชาตามสายงานมีบทบาทในการช่วยให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในการงาน (2) มีการประเมินประสิทธิผลของการศึกษาและการฝึกอบรมของบุคลากร จากผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล (3) มีตัวชี้วัดในการส่งเสริมสุขอนามัยและความปลอดภัย (4) มีการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อ ความพึงพอใจและแรงจูงใจของบุคลากร (5) มีการพัฒนาบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

"ลักษณะสำคัญขององค์กร" มีตัวแปร 7 ตัว คือ (1) มีข้อกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันกับคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา (2) มีการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร (3) มีการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ (4) มีการกำหนด ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (5) มีโครงสร้างองค์กรที่แสดงถึงการกำกับดูแลตนเองที่ดี (6) ผู้บริหารมีการสื่อสารแบบ 2 ทิศทาง (7) มีแนวทางในการเรียนรู้ของ องค์กรและมีการแลกเปลี่ยนความรู้

"ระบบสนับสนุนการเปลี่ยนแปลง" มีตัวแปร 5 ตัว คือ (1) ผู้บริหาร บุคลากร ทำการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และรักษา การเปลี่ยนแปลงให้คงอยู่ (2) ผู้บริหารใช้หลักธรรมในการบริหารจัดการ (3) มีการดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาภาคบังคับ (9 ปี) หรือเทียบเท่า (4) ผู้บริหาร

นำวิธีการบริหารแนวใหม่ (5) ผู้บริหารมีทักษะในการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง เพื่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจในการปฏิบัติงาน

“ประสิทธิผลตามตัวชี้วัด” มีตัวแปร 5 ตัว คือ (1) มีการดำเนินการทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐาน (2) มีการเตรียมการจัดทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติขั้นพื้นฐานตามมาตรฐานการศึกษาของชาติในระดับ ป.3 ป.6 ม.3 และ ม.6 (3) มีการดำเนินการให้ผู้ด้อยโอกาสประเภทต่าง ๆ ที่ได้รับการศึกษา (4) มีการดำเนินการให้ประชากรวัยแรงงาน(อายุ15-59 ปี) มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นขึ้นไป และ (5) มีการดำเนินการขับเคลื่อนให้สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) เป็นองค์การมหาชนมีการทำให้ข้อมูลและสารสนเทศ และอุปกรณ์ที่เกี่ยวกับสารสนเทศนั้นเหมาะสมและทันสมัยอยู่เสมอ

.....

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล นายธีระพล เพ็งจันทร์

ที่อยู่ 41 หมู่ 13 ต.โพธิ์ไทร อ.โพธิ์ไทร จ.อุบลราชธานี 34340

ประวัติการศึกษา

พ.ศ.2537	ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (ม.6) โรงเรียนเบญจะมะมหาราช จ.อุบลราชธานี
พ.ศ.2542	ระดับปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชา รัฐศาสตร์ (การปกครอง) มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ.2547	ระดับปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา พื้นฐานการศึกษา มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2548	ศึกษาระดับปริญญาเอก ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ.2542-พ.ศ.2548	หัวหน้าแผนกประถมศึกษา โรงเรียนวรรณสว่างจิต กรุงเทพมหานคร
พ.ศ.2551-พ.ศ.2552	ที่ปรึกษาด้านวิชาการการศึกษา มูลนิธิเพื่อนเยาวชนเพื่อการพัฒนา ภายใต้ “แผนงานเครือข่ายเยาวชนเพื่อป้องกันนักดื่มหน้าใหม่” ของ สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.)
พ.ศ.2552-ปัจจุบัน	รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ โรงเรียนเอกปัญญา อ.สมเด็จ จ.กาฬสินธุ์