

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

นางสาวกิตติยา ลาเต้



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2565

**Factors Affecting the Effectiveness of the Implementation of the Annual
Government Action plan of the Kamphaeng Phet Rajabhat University**

Miss Kittiya Lateh




A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Public Administration
School of Management Science
Sukhothai Thammathirat Open University

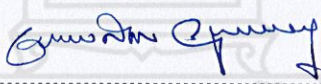
2022


หัวข้อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ชื่อและนามสกุล นางสาวกิตติยา ลาเต้
แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ
สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา ศิริวรรณ

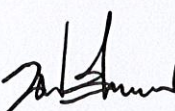
วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 22 กุมภาพันธ์ 2566

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์


..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุมพล หนิมพานิช)


..... กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์)


..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักขณา ศิริวรรณ)


..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศิริราม) ๓๗๕ ๕๖๕

ชื่อวิทยานิพนธ์ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผู้วิจัย นางสาวกิตติยา ลาเต้ **รหัสนักศึกษา** 2623001100 **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ นุญรัตน์พันธุ์

(2) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ **ปีการศึกษา** 2565

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (3) เสนอแนะกลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี ประชากร คือ (1) บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 615 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 242 คน ใช้สูตรทาร์โรวามาเน่ และ (2) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการประจำปีโดยตรง จำนวน 24 คน กลุ่มตัวอย่าง 5 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามที่ใช้กับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และแบบสัมภาษณ์ใช้กับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณใช้ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทีเทส เอฟเทส และวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (2) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผนส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ ร้อยละ 52.2 (3) กลยุทธ์ที่ควรนำมาใช้ ได้แก่ การขยายเครือข่ายความร่วมมือเพิ่มมากขึ้น ส่งเสริมให้จัดกระบวนการบริหารแผนในรูปแบบออนไลน์ ทบทวนปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดคิด และส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ ประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติการประจำปี มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

Thesis title: Factors Affecting the Effectiveness of the Implementation of the Annual Government Action plan of the Kamphaeng Phet Rajabhat University

Researcher: Miss Kittiya Lateh ; **ID:** 2623001100;

Degree: Master of Public Administration;

Thesis advisors: (1) Dr.Theppasak Boonyarataphan, Associate Professor;
(2) Dr.Luxana Siriwan, Assistant Professor; **Academic year:** 2022

Abstract

This research aimed to study (1) the effectiveness of the annual government action plan of Kamphaeng Phet Rajabhat University, (2) the factors affecting the effectiveness of the annual government action plan implementation of Kamphaeng Phet Rajabhat University and (3) to suggest strategies for managing the annual action plan of Kamphaeng Phet Rajabhat University.

The research was a mixed method research. The population was 615 scholars and supporting personnels of Kamphaeng Phet Rajabhat University. The Taro Yamane formula was calculated for a sample group of 242 people. And key informants were a group of personnel directly involved in the annual government action plan, amounting to 24 people. Sample group 5 people using a specific selection method. Research tools consisted of (1) questionnaires used for academic and supporting personnel of Kamphaeng Phet Rajabhat University, (2) the interview form was used for key informants. The quantitative data were analyzed using mean, percentage, standard deviation, T-Test, F-Test and multiple regression analysis. The qualitative data were analyzed using content analysis.

The results showed that (1) the effectiveness level of implementation according to the annual government action plan of Kamphaeng Phet Rajabhat University was at least 80 percent with a statistical significance at the.05 level, (2) the factors of policy implementation and the factors of the administrative plan process effected the effectiveness of the Annual Government Action Plan of Kamphaeng Phet Rajabhat University, it was able to predict two variables was 52.2%, (3) strategies should expand cooperation networks, encourage the organization of the plan management process in an online platform, review and improve plans to respond to unexpected situations, and encourage and support personnel to develop their potential even more.

Keywords: Effectiveness of the Action Plan, Annual Government Action Plan, Kamphaeng Phet Rajabhat University

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี โดยได้รับความกรุณาสันับสนุนช่วยเหลือและให้คำปรึกษาชี้แนะแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เป็นอย่างดีจากรองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญขันธ์พันธ์ ที่มอบความรู้ คำแนะนำ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดของการทำวิทยานิพนธ์ อันเป็นประโยชน์ให้วิทยานิพนธ์มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ปรากฏนามในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ผู้ตอบแบบสอบถาม และผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ และให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ที่ได้ให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจนสำเร็จลุล่วงเป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาวิชาวิทยาการจัดการ หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชทุกท่านที่ได้ประสาทวิชาความรู้ต่าง ๆ ให้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ได้ศึกษาในระดับมหาบัณฑิต คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ อันพึงได้จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาในพระคุณบิดา มารดา คณาจารย์ ตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่าน

กิตติยา ลาเต้

กุมภาพันธ์ 2566

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ฐ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
ปัญหาการวิจัย	5
วัตถุประสงค์การวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
กรอบแนวคิดการวิจัย	8
สมมติฐานการวิจัย	10
ข้อจำกัดในการวิจัย	10
นิยามศัพท์เฉพาะ	11
ประโยชน์ที่ได้รับ	20
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	21
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่	21
แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ	34
แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดการ	61
แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	87
แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม	92
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล	99
ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	105
ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	120
สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย	134

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	136
รูปแบบการวิจัย.....	136
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	136
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	139
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	155
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	157
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	161
ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง.....	162
ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม.....	164
ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ.....	172
ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย.....	186
ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	189
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	221
สรุปผลการวิจัย.....	221
อภิปรายผล.....	228
ข้อเสนอแนะ.....	240
บรรณานุกรม.....	244
ภาคผนวก.....	252
ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	253
ข หนังสือราชการที่ใช้ในการติดต่อประสานงาน.....	255
ค ผลการหาค่า IOC.....	263
ง แบบสอบถาม.....	278
จ แบบสัมภาษณ์.....	292
ประวัติผู้วิจัย.....	297

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1	10
วัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย.....	
ตารางที่ 2.1	98
แสดงลักษณะการมีส่วนร่วม.....	
ตารางที่ 2.2	102
เกณฑ์หลักสำหรับการพิจารณาประสิทธิผลองค์กร ตามแนวคิดของ Herman และRenz.....	
ตารางที่ 2.3	103
องค์ประกอบและเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กร ตาม CompassPoint Model of Organizational Effectiveness ของ Allison และ Kaye.....	
ตารางที่ 3.1	138
แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะสายการปฏิบัติงาน ของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	
ตารางที่ 3.2	141
แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรตาม).....	
ตารางที่ 3.3	146
แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรอิสระ).....	
ตารางที่ 3.4	154
แสดงความหมายของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α).....	
ตารางที่ 3.5	155
แสดงผลการทดสอบหาค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ.....	
ตารางที่ 3.6	156
แสดงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data).....	
ตารางที่ 3.7	158
แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา.....	
ตารางที่ 3.8	159
แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติอนุมาน.....	
ตารางที่ 4.1	162
จำนวนร้อยละของข้อมูลทั่วไปของบุคลากร ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	
ตารางที่ 4.2	164
ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล ของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวม.....	
ตารางที่ 4.3	166
ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล ของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร รายด้าน.....	

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า	
ตารางที่ 4.4	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวม.....	173
ตารางที่ 4.5	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านการนำนโยบาย ไปปฏิบัติในภาพรวม.....	174
ตารางที่ 4.6	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติใน จำแนกเป็นรายชื่อ.....	175
ตารางที่ 4.7	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการ บริหารแผน ในภาพรวม.....	177
ตารางที่ 4.8	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการ บริหารแผน จำแนกเป็นรายชื่อ.....	178
ตารางที่ 4.9	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านการบริหารงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวม.....	180
ตารางที่ 4.10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารงาน แบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกเป็นรายชื่อ.....	181
ตารางที่ 4.11	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ของบุคลากร ในภาพรวม.....	183
ตารางที่ 4.12	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ของบุคลากร จำแนกเป็นรายชื่อ.....	184
ตารางที่ 4.13	การทดสอบสมมติฐานของระดับประสิทธิผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	187
ตารางที่ 4.14	ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน เพื่ออธิบายระดับประสิทธิผล การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	188
ตารางที่ 4.15	ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็งในขั้นตอน การวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	190

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.16 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อน ในขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	191
ตารางที่ 4.17 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโอกาสในขั้นตอน การวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	193
ตารางที่ 4.18 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อภาวะคุกคาม ในขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	194
ตารางที่ 4.19 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็ง ในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	195
ตารางที่ 4.20 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อนในขั้นตอน การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	196
ตารางที่ 4.21 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโอกาสในขั้นตอน การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	197
ตารางที่ 4.22 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อภาวะคุกคาม ในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	197
ตารางที่ 4.23 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็งในขั้นตอน การตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	198
ตารางที่ 4.24 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อนในขั้นตอน การตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	200

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 4.25 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโอกาสในขั้นตอนการตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	201
ตารางที่ 4.26 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อภาวะคุกคามในขั้นตอนการตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	202
ตารางที่ 4.27 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็งในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	203
ตารางที่ 4.28 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อนในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	204
ตารางที่ 4.29 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโอกาสในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	205
ตารางที่ 4.30 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อภาวะคุกคามในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	206
ตารางที่ 4.31 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อข้อเสนออื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวงจรคุณภาพ (PDCA).....	207
ตารางที่ 4.32 สรุปความสอดคล้องจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถามและจากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม.....	215
ตารางที่ 4.33 TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	218
ตารางที่ 5.1 ผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	229

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	9
ภาพที่ 2.1 ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล.....	42
ภาพที่ 2.2 ตัวแบบทางด้านการจัดการ.....	43
ภาพที่ 2.3 ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์กร.....	44
ภาพที่ 2.4 ตัวแบบทางด้านการกระบวนการของระบบราชการ.....	45
ภาพที่ 2.5 ตัวแบบทางการเมือง.....	46
ภาพที่ 2.6 ตัวแบบทั่วไป.....	47
ภาพที่ 2.7 ตัวแบบสหองค์การในการนำนโยบายไปปฏิบัติ.....	48
ภาพที่ 2.8 ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย.....	51
ภาพที่ 2.9 ตัวแบบกระจายอำนาจ.....	53
ภาพที่ 2.10 ตัวแบบกระบวนการ (PPIP).....	58
ภาพที่ 2.11 ตัวแบบทั่วไป.....	59
ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดเรื่องการพัฒนาผลสัมฤทธิ์.....	88
ภาพที่ 2.13 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	90
ภาพที่ 2.14 โครงสร้างองค์กรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	106
ภาพที่ 2.15 โครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.....	107
ภาพที่ 2.16 แผนที่ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประจำปีงบประมาณ 2564.....	116
ภาพที่ 2.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม.....	134

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานภาครัฐแนวทางการดั้งเดิมอาศัยกลไกสำคัญที่สุด คือ ระบบราชการที่เป็นตัวแบบในอุดมคติที่เสนอโดยเวเบอร์ แต่ปรากฏว่าตัวแบบราชการมีปัญหาในเชิงประจักษ์ เช่น ปัญหาด้านขนาด สมรรถนะ วัฒนธรรม การเมือง อกตต่อการบริการ อกตทางเพศ และการคอร์รัปชัน นอกจากนี้ระบบราชการก็ได้รับแรงกดดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีทั้งแรงกดดันสมัยใหม่ ความจำเป็นเฉพาะหน้าและความคิดใหม่ ๆ สำหรับแรงกดดันสมัยใหม่มีหลายด้าน เช่น ปัญหาการคลัง ปัญหาความชอบธรรมและการมีส่วนร่วม ปัญหาการบริหารงานและนโยบายที่ยากกว่าเดิม ด้านความจำเป็นเฉพาะหน้าที่เป็นตัวจุดชนวนให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การโจมตีภาครัฐ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ การเปลี่ยนแปลงภาคเอกชน และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี ส่วนแนวคิดใหม่ ๆ ได้แก่ แนวคิดของกลุ่มหลังสมัยใหม่ การเกิดเครือข่าย และการออกแบบเกี่ยวกับความซับซ้อน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556, น.45)

ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวมีผลให้หลักการบริหารภาครัฐที่เคยยึดถือเปลี่ยนแปลงไปได้แก่ (1) เดิมเคยยึดถือว่าข้าราชการไม่ยุ่งเกี่ยวกับการเมือง แต่ปัจจุบันมองว่าข้าราชการเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งแยกไม่ออกจากการเมือง (2) เดิมเคยเชื่อว่าระบบราชการต้องมีลำดับชั้นการบังคับบัญชาและกฎเกณฑ์ แต่ปัจจุบันพยายามแสวงหารูปแบบใหม่ที่ไม่ต้องเป็นระบบราชการมากนัก เช่น การนำระบบการตลาดมาใช้ (3) เดิมเคยเชื่อว่าระบบราชการต้องมีความถาวรและมีเสถียรภาพ แต่ปัจจุบันมองว่าความถาวรทำให้ยากต่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นอุปสรรคต่อการประสานงานนโยบายและการหาทางแก้ไขปัญหาที่หลายหน่วยงานเผชิญร่วมกัน (4) เดิมเคยเชื่อว่าข้าราชการต้องมีสถานะเป็นสถาบัน ปัจจุบันก็ยอมรับแต่เสริมด้วยการนำระบบการตลาดมาใช้ประเมินผลตามระบบคุณธรรมเพื่อให้การวัดผลงานที่มีความชัดเจนยิ่งขึ้น (5) เดิมเคยเชื่อว่าข้าราชการต้องทำตามนโยบายของนักการเมืองที่เป็นรัฐบาล แต่ปัจจุบันเน้นลดกฎระเบียบและสร้างความเป็นผู้ประกอบการ ยกเว้นประเทศกำลังพัฒนาและกำลังเปลี่ยนแปลงที่ต้องการกฎเกณฑ์ที่ชัดเจนก่อน (6) ความเสมอภาค เดิมเคยเชื่อว่าการบริหารภาครัฐต้องยึดหลักความเสมอภาค โดยเฉพาะให้บริการอย่างเสมอภาค แต่ปัจจุบันต้องการให้บริการ

อย่างยืดหยุ่น เพื่อให้ผู้บริการเกิดความคิดสร้างสรรค์และให้บริการได้ตรงกับความต้องการของผู้ใช้บริการให้มากที่สุด การเปลี่ยนเหล่านี้ต่อมาเกิดการปฏิรูปอย่างเป็นกระบวนการ และลักษณะสำคัญคล้ายกันจนสามารถสรุปเป็นแนวคิดเชิงทฤษฎีและตัวแบบการปฏิรูปการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2556, น.46)

การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) เป็นการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการภาครัฐโดยนำหลักการเพิ่มประสิทธิภาพของระบบราชการและการแสวงหาประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศ โดยการนำเอาแนวทางหรือวิธีการบริหารงานของภาคเอกชนมาปรับใช้กับการบริหารงานภาครัฐ เช่น การบริหารงานแบบมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ การบริหารงานแบบมีอาชีพ การคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า การจัดการโครงสร้างที่กะทัดรัดและแนวราบ การเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามาแข่งขันการให้บริการสาธารณะ การให้ความสำคัญต่อค่านิยม จรรยาบรรณ วิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนการมุ่งเน้นการให้บริการแก่ประชาชนโดยคำนึงถึงคุณภาพเป็นสำคัญ

การจัดการภาครัฐหรือการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวคิดที่สำคัญในการปฏิรูปการบริหารภาครัฐในปัจจุบันหลักการใหญ่ ได้แก่ การนำแนวคิดการจัดการมาใช้เพื่อให้หันมามุ่งเน้นที่ผลงานและเปลี่ยนให้ผู้บริหารกลายเป็นผู้จัดการที่มีความรับผิดชอบ แนวทางนี้เป็นแนวทางที่นำมาจากภาคเอกชน โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์และการจัดการในภาคเอกชน เทคนิค และกระบวนการหลัก ๆ ที่นำมาใช้ในการปฏิรูป ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ การวัดผลงาน การปฏิรูปการคลัง การจัดองค์การและการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยืดหยุ่น การเพิ่มการแข่งขัน การจ้างเหมา การทำงานแบบเอกชน และเปลี่ยนระบบความสัมพันธ์กับนักการเมืองและประชาชนใหม่ รวมทั้งแยกผู้ซื้อจากผู้จัดหาออกจากกัน และเพิ่มระบบตรวจสอบซ้ำ ๆ กัน การจัดการภาครัฐแนวใหม่จัดว่าเป็นแนวคิดที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารภาครัฐมากที่สุดอีกทั้งเป็นทิศทางการพัฒนาของรัฐประศาสนศาสตร์ที่ชัดเจนที่สุดในปัจจุบัน (เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2554, น.254)

ประเทศไทยมีการพยายามดำเนินการเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีในภาครัฐและภาคประชาชน โดยเริ่มจากเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เป็นสำคัญ หลังจากนั้นจึงมีกฎหมายอื่นที่บัญญัติให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญ ตลอดจนแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่หลายหน่วยงานเริ่มดำเนินการ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อให้หน่วยงานราชการให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่ดี ที่คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชน การมีความโปร่งใสใน

การทำงาน มีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และคุ้มค่า มีการอำนวยความสะดวกและตอบสนองความต้องการของประชาชน และมีการประเมินผลการทำงาน มีการลดขั้นตอนการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว ทั้งนี้เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน โดยรายละเอียดสำคัญปรากฏในหลายมาตราที่เกี่ยวข้องกับการบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ในพระราชกฤษฎีกานี้ ได้แก่ มาตราที่ 9 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ให้ส่วนราชการปฏิบัติดังต่อไปนี้ (1) ก่อนจะดำเนินการตามภารกิจใด ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการเป็นการล่วงหน้า (2) การกำหนดแผนปฏิบัติราชการของราชการตาม (1) ต้องมีรายละเอียดของขั้นตอนระยะเวลาและงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการของแต่ละขั้นตอน เป้าหมายของภารกิจ ผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ และตัวชี้วัดความสำเร็จของภารกิจ (3) ส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานที่ ก.พ.ร กำหนด (4) ในกรณีที่การปฏิบัติภารกิจ หรือการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการเกิดผลกระทบต่อประชาชน ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการที่จะต้องดำเนินการแก้ไขหรือบรรเทาผลกระทบนั้น หรือเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้เหมาะสม และ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2562 มาตราที่ 4 ให้ยกเลิกความในวรรคหนึ่งของมาตรา 16 พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และให้ใช้ข้อความนี้แทน “มาตรา 16 ให้ส่วนราชการจัดทำแผนปฏิบัติราชการของส่วนราชการนั้น โดยจัดทำเป็นแผนห้าปี ซึ่งต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บท แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายของคณะรัฐมนตรีที่แถลงต่อรัฐสภา และแผนอื่นที่เกี่ยวข้อง”

การบริหารยุทธศาสตร์ เป็นการบริหารจัดการภาครัฐที่ช่วยให้องค์การภาครัฐตระหนักถึงความสามารถขององค์กร จุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร โอกาสและภาวะคุกคามขององค์กรที่เป็นผลกระทบมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ผู้บริหารและพนักงานได้มีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสใหม่ ๆ และข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้บริหารและพนักงานในระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร ทำให้ได้พัฒนาความคิด และช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ ทั้งยังช่วยให้องค์การมีทิศทางและแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความสามารถในการแข่งขัน สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทั้งจากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และจะช่วยให้้องค์การมีสมรรถนะสูง และสามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร การบริหารยุทธศาสตร์ภาครัฐประกอบไปด้วยการตัดสินใจและการดำเนินการในการกำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation) นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) และการประเมินผลยุทธศาสตร์ (Strategy Evaluation)

การบริหารยุทธศาสตร์เป็นทิศทางหรือแนวทางการปฏิบัติตามพันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ขององค์การจึงได้มีการถ่ายทอดไปสู่แผนปฏิบัติราชการประจำปีเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ในการปฏิบัติงานขององค์การมากที่สุด ซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีกระบวนการบริหาร แผนเพื่อใช้เป็นทิศทางหรือแนวทางการดำเนินงานดังกล่าว โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีการบริหารงานตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 ในมาตรา 14 ได้กำหนดให้ส่วนราชการ ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และ แผนปฏิบัติราชการประจำปี มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จึงได้จัดทำแผนกลยุทธ์ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2561–2565 เพื่อนำมาถ่ายทอดและจัดทำเป็นแผนปฏิบัติราชการ ประจำปี งบประมาณ พ.ศ.2564 ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กระทรวง ตลอดจนเพื่อใช้เป็นกรอบในการดำเนินงานให้สามารถชี้นำและเป็นกลไก กำกับติดตามการดำเนินงานของหน่วยงานทุกระดับของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ โดยสาระสำคัญของแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร จัดทำขึ้นโดยพิจารณาจากนโยบายของสภามหาวิทยาลัยและเน้นการดำเนินงานตาม นโยบายด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามนโยบายรัฐบาล (พล.อ.ประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี) ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ยุทธศาสตร์ การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปี นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563-2570 แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2563-2565 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 นโยบายการปรับยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) มาตรฐาน การศึกษาของชาติ แนวทางการยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาภายใต้โครงการพลิกโฉมระบบ อุดมศึกษาของไทย (Reinventing University System) มาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานวิชาชีพที่ เกี่ยวข้อง รวมถึงทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) โดยบูรณาการยุทธศาสตร์ ภารกิจ โครงการตามนโยบาย และอัตลักษณ์ จุดเน้น จุดเด่นของมหาวิทยาลัยที่มีความสอดคล้องและสามารถสนับสนุนการบริหารประเทศให้บรรลุ ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายพร้อมกับความคาดหวังในการพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่นและประเทศให้ มีศักยภาพในการแข่งขันและสามารถเทียบเคียงกับประเทศต่าง ๆ ได้ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก ซึ่งแผนปฏิบัติราชการ ฉบับนี้ เป็นแผนที่ ครอบคลุมตามภารกิจของมหาวิทยาลัย คือ ด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และได้มีการวิเคราะห์ความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และแผนกลยุทธ์ ประจำปีงบประมาณ

พ.ศ. 2561-2565 (ฉบับปรับปรุง ปี 2564) มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย โดยทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ในการพัฒนามหาวิทยาลัย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ 1) การพัฒนาท้องถิ่นด้วยพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคมท้องถิ่นด้วยศาสตร์พระราชา 2) การยกระดับมาตรฐานการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพสร้างสรรค์สังคม 4) การพัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้ทันสมัยได้มาตรฐาน มีธรรมาภิบาล และเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้กำหนดตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ 2564 จำนวน 35 ตัวชี้วัด

ผู้วิจัยในฐานะเป็นบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จึงมีความสนใจที่จะศึกษาประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยนำปัจจัยด้านการนำนโยบายมาปฏิบัติ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และมาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

2. ปัญหาการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้กำหนดประเด็นปัญหาที่ต้องการศึกษาดังนี้

- 2.1 แผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีประสิทธิผลเป็นอย่างไร
- 2.2 มีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- 2.3 มีกลยุทธ์การบริหารแผนอย่างไรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

3. วัตถุประสงค์การวิจัย

3.1 เพื่อศึกษาประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

3.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

3.3 เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

4. ขอบเขตของการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านหน่วยงาน

เป็นการศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย 14 หน่วยงาน ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะพยาบาลศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด สำนักงานอธิการบดี สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักศิลปะและวัฒนธรรม สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักบริการวิชาการและจัดการรายได้

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษารั้งนี้มุ่งศึกษาประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยพิจารณาผลการดำเนินงานตามพันธกิจและความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร นำมาสู่การวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคามในกระบวนการบริหารแผน ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี อาทิ ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ตลอดจนสร้างข้อเสนอแนะกลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

4.3 ขอบเขตด้านตัวแปร

4.3.1 ตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยพิจารณาผลการดำเนินงานตามพันธกิจและความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

4.3.2 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยใช้การนำนโยบายไปปฏิบัติ กระบวนการบริหารแผน การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการมีส่วนร่วมของบุคลากร

1) การนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์การและกิจกรรมเสริมแรง ลักษณะขององค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ

2) กระบวนการบริหารแผน ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผลของแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

3) การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์ ของแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

4) การมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งครอบคลุมการมีส่วนร่วมการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

4.4 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

4.4.1 ประชากร ได้แก่ ตัวแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่ประกอบไปด้วย บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน จำนวน 615 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 242 คน จำแนกจากบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

4.4.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ ผู้บริหาร คณบดี ผู้อำนวยการ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 24 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายวางแผน ประกันคุณภาพการศึกษาและบริการวิชาการ จำนวน 1 คน ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน จำนวน 1 คน ตัวแทนคณบดี จำนวน 1 คน ตัวแทนสำนัก จำนวน 1 คน และนักวิเคราะห์นโยบายและแผนของมหาวิทยาลัย จำนวน 1 คน

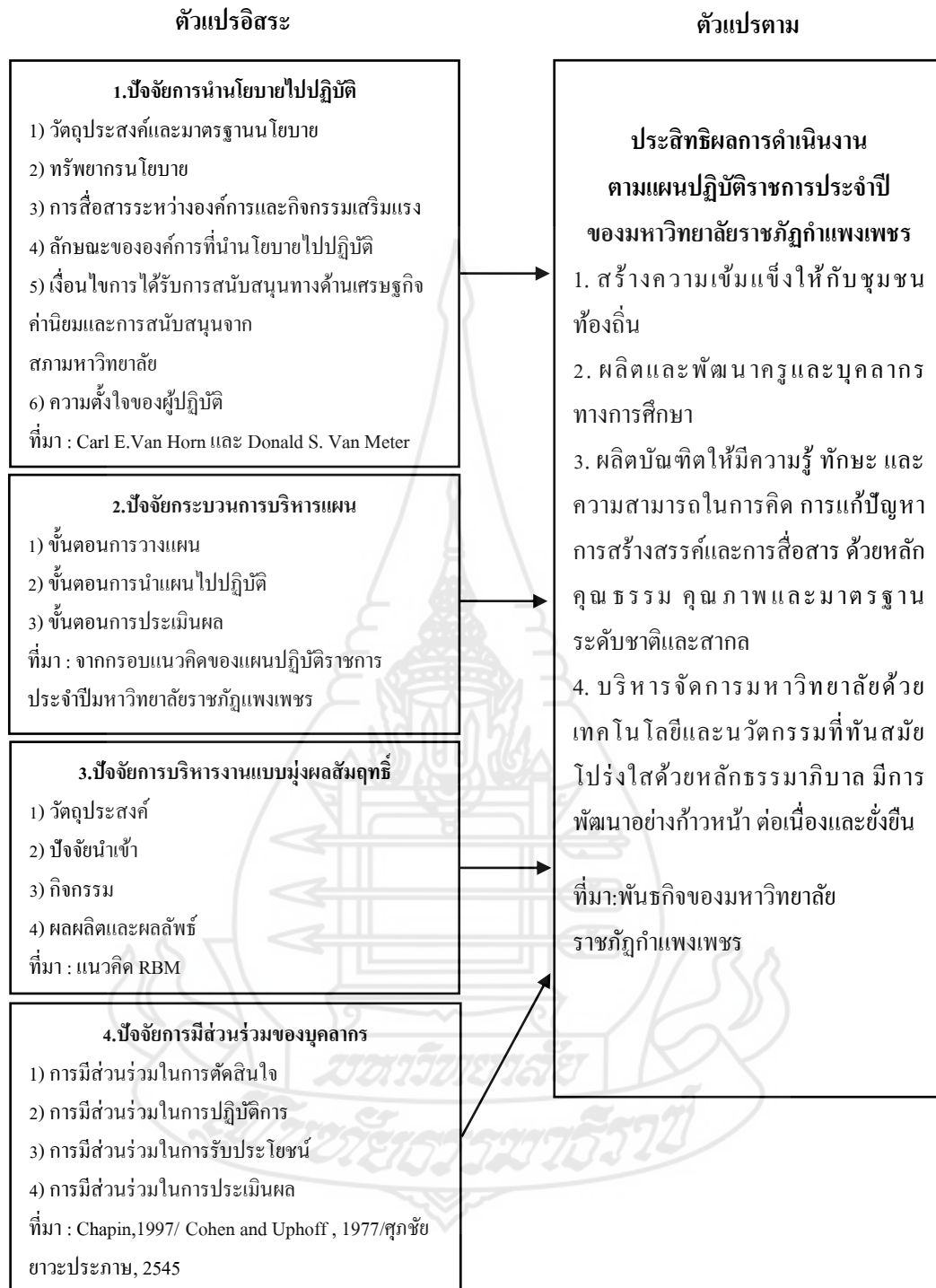
4.5 ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล คือ ระหว่าง พฤศจิกายน 2564 – สิงหาคม 2565

5. กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้วิจัยได้ใช้ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (2) ทรัพยากรนโยบาย (3) การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง (4) ลักษณะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (5) เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย และ (6) ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ ใช้ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (3) ขั้นตอนการประเมินผล ใช้ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ (1) วัตถุประสงค์ (2) ปัจจัยนำเข้า (3) กิจกรรม (4) ผลผลิตและผลลัพธ์ มาใช้เป็นตัวแปรในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และใช้ปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และ (4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล





หมายเหตุ : สำหรับที่มาของปัจจัยต่าง ๆ จะขอไปกล่าวถึงในบทที่ 2 ต่อไป

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

6. สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรผู้วิจัยได้นำมากำหนดเป็นสมมติฐานการวิจัยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยได้ดังตาราง ที่ 1.1 ดังนี้

ตารางที่ 1.1 วัตถุประสงค์และสมมติฐานการวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัย	สมมติฐานการวิจัย
1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	1. ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	2. มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร และปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
3. เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	3. ไม่ได้นำมากำหนดสมมติฐานการวิจัย เนื่องจากเป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ

7. ข้อจำกัดในการวิจัย

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยด้านประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในครั้งนี้เป็นการสำรวจความคิดเห็นจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเท่านั้น

8. นวัตกรรมที่เฉพาะ

8.1 การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย

8.1.1 **วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย** หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยมีความครอบคลุม สามารถวัดและประเมินผลได้ มีความท้าทาย

8.1.2 **ทรัพยากรนโยบาย** หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการตามแผนที่เพียงพอ

8.1.3 **การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง** หมายถึง กองนโยบายและแผนสื่อสารให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้เข้าใจอย่างชัดเจน

8.1.4 **ลักษณะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ** หมายถึง ความชัดเจนในการระบุผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติ

8.1.5 **เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย** หมายถึง การจัดสรรงบประมาณแก่คณะ สำนัก หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยตามความเหมาะสมในการปฏิบัติตามแผนฯ การกำหนดค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเป็นไปตามเป้าหมาย สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการพิจารณาการสนับสนุนตามแผนปฏิบัติการประจำปีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

8.1.6 **ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ** หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติ

8.2 **กระบวนการบริหารแผน** หมายถึง ขั้นตอนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้นำมาใช้ในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วยขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผล

8.2.1 **ขั้นตอนการวางแผน** หมายถึง การจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาทบทวนแผน การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผน การนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมากร่างแผน การเสนอ (ร่าง) แผนในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณา การจัดทำระบบรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ การปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารและความคิดเห็นของบุคลากร การจัดทำ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณเพื่อให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

ใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมข้อมูลงบประมาณและจัดทำงบประมาณ การนำเสนอ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณในการประชุมคณะกรรมการบริหาร การนำร่างแผนเสนอสภามหาวิทยาลัย พิจารณา การปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย การจัดทำและเผยแพร่แผนปฏิบัติการประจำปี

8.2.2 ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ หมายถึง การมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบตามพันธกิจ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการประจำปีไปยังบุคลากร

8.2.3 ขั้นตอนการประเมินผล หมายถึง การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติ ระบบการวัดผลรวมของแผนสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

8.3 การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย

8.3.1 วัตถุประสงค์ หมายถึง วัตถุประสงค์ของแผนมีความชัดเจน สามารถวัดผลได้ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

8.3.2 ปัจจัยนำเข้า หมายถึง มีบุคลากรที่เพียงพอในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

8.3.3 กิจกรรม หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนมีความเหมาะสม การปฏิบัติงานตามแผนเป็นไปตามกระบวนการ

8.3.4 ผลผลิตและผลลัพธ์ หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการสังคม ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านการพัฒนาองค์กรไว้แผนปฏิบัติการ

8.4 การมีส่วนร่วมของบุคลากร หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย

8.4.1 การมีส่วนร่วมในตัดสินใจ หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแผนงาน โครงการ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการ แผนงาน ของแผนปฏิบัติการประจำปี

8.4.2 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในแต่ละแผนงาน โครงการที่มหาวิทยาลัยกำหนด

8.4.3 การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ หมายถึง หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี

8.4.4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีส่วนร่วมดำเนินการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมของแผนปฏิบัติการประจำปี

8.5 ประสิทธิภาพของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี หมายถึง ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พ.ศ.2564 ประกอบด้วย 4 พันธกิจ คือ

8.5.1 สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น หมายถึง ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและการติดตามประเมินผลในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) จำนวนชุมชนหรือประเด็นที่ได้รับการชี้แนะ แก้ไขปัญหาจากนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้น หมายถึง การที่มีจำนวนชุมชนหรือประเด็นที่ได้รับการชี้แนะ แก้ไขปัญหาจากนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้น โดยชุมชนหรือประเด็นต้องผ่านกระบวนการการกำหนดประเด็นปัญหาหรือการพัฒนาพื้นที่/ชุมชนเป้าหมายโดยการมีส่วนร่วมของชุมชน การจัดทำโครงการบริการวิชาการ โดยระบอบองค์ความรู้ที่ใช้ในการดำเนินงานให้ชัดเจน การสร้างนวัตกรรมที่จะนำไปแก้ปัญหาหรือพัฒนาพื้นที่/ชุมชนเป้าหมาย ชุมชนมีการนำความรู้หรือนวัตกรรมที่สร้างขึ้นไปพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และมีการสร้างประโยชน์ให้กับชุมชนโดยสามารถประเมินความสำเร็จได้อย่างชัดเจน

2) จำนวนกำลังแรงงานและผู้สูงวัยกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา หมายถึง การที่มีจำนวนกำลังแรงงานและผู้สูงวัยที่อยู่ในพื้นที่ชุมชนต้นแบบ และผู้ประกอบการในโครงการยกระดับผลิตภัณฑ์ได้รับการพัฒนา

3) ร้อยละของอาจารย์ที่มีผลงานวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ หมายถึง การที่มีจำนวน โครงร่างวิจัย หรือ รายงานวิจัย หรือบทความวิจัยของอาจารย์ประจำซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น โดยมีตัวแทนชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดปัญหา ความต้องการที่นำมาวิจัยหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยในทุกขั้นตอน หรือบางขั้นตอน ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ

4) ร้อยละของงบประมาณทุนอุดหนุนการวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่นต่องบประมาณทุนอุดหนุนการวิจัยทั้งหมด หมายถึง การที่มีจำนวนคณาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยได้รับการจัดสรรเงินทุนวิจัยจากแหล่งทุนทั้งภายในและภายนอกเพื่อเป็นทุนอุดหนุนการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาชุมชน ท้องถิ่น และเป็นประโยชน์ในด้านอื่น ๆ

5) จำนวนบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งอยู่ในฐานข้อมูลตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ หมายถึง การที่มีจำนวนคณาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีการเผยแพร่บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร ซึ่งอยู่ในฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 1, ฐานข้อมูล TCI กลุ่มที่ 2 และฐานข้อมูลระดับนานาชาติตามประกาศ ก.พ.อ. หรือระเบียบคณะกรรมการการอุดมศึกษาว่าด้วยหลักเกณฑ์การพิจารณาวารสารทางวิชาการสำหรับการเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ พ.ศ. 2556

6) จำนวนผลงานวิจัยที่ยื่นจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร หรือได้รับสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร หมายถึง การที่มีจำนวนผลงานวิจัยของคณาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่ได้ทำการยื่นเรื่องเพื่อขอรับสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตร หรือผลงานวิจัยที่ได้รับสิทธิบัตรหรืออนุสิทธิบัตรแล้ว

7) จำนวนชุมชนที่ใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม หมายถึง การที่มีจำนวนกลุ่มประชาชนในท้องถิ่น ในระดับกลุ่ม หมู่บ้าน ตำบล อำเภอ หรือจังหวัด ที่นำผลงานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมของอาจารย์หรือเจ้าหน้าที่ภายในมหาวิทยาลัยไปใช้ประโยชน์ สามารถช่วยให้ชุมชนดำเนินงานในชุมชนทั้งทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมให้มีความก้าวหน้าได้โดยเป็นการดำเนินการด้วยชุมชนเอง และมีการดำเนินการดำรงอยู่ในช่วงเวลาที่เหมาะสมตามบริบทของการพัฒนา

8) จำนวนนวัตกรรมหรือมาตรฐานด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น หมายถึง การที่มีจำนวนเทคโนโลยี ความคิด ผลิตภัณฑ์ องค์ความรู้ หรืองานสร้างสรรค์ที่เกี่ยวกับงานด้านศิลปวัฒนธรรมที่ช่วยส่งเสริมให้ประชาชน ชุมชนในท้องถิ่นนำไปใช้ประโยชน์ ก่อให้เกิดความก้าวหน้า ซึ่งนวัตกรรมได้จากการประดิษฐ์คิดค้นขึ้นใหม่หรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม/งานวิจัยศึกษาค้นคว้าโดยอาจารย์หรือบุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

9) ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์เรือนไทยให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปวัฒนธรรม หมายถึง การที่สำนักศิลปและวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีระบบและกลไกการดำเนินงาน ในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์สถานจังหวัดกำแพงเพชร เฉลิมพระเกียรติให้เป็นแหล่งหรือศูนย์รวมที่ประกอบด้วย ความรู้ สาระความรู้ และกิจกรรมที่เกี่ยวกับศิลปและวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น ซึ่งมีคุณค่าของคนในชุมชนท้องถิ่น และมุ่งเน้นการให้บริการและการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจให้กับคนทั้งในท้องถิ่นของตนเอง และคนสังคมภายนอก เพื่อได้เข้าถึงวิถีชีวิต ศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่น ของจังหวัดกำแพงเพชร

8.5.2 ผลผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา หมายถึง ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและการติดตามประเมินผลในการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) ร้อยละของอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่สอบผ่านมาตรฐานภาษาอังกฤษ หมายถึง การที่มีจำนวนอาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต ที่มีผลการทดสอบภาษาอังกฤษผ่านเกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนด ประกอบด้วย TOEIC 500 คะแนนขึ้นไป, TOEFL-PBT 450 คะแนนขึ้นไป, TOEFL-IBT 72 คะแนนขึ้นไป, IELTS 5.5 คะแนนขึ้นไป CU-TEP 70 คะแนนขึ้นไป หรือ CEFR levels B2

2) ร้อยละของอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (ยกเว้น โปรแกรมวิชาภาษาต่างประเทศ) หมายถึง การที่มีจำนวนอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่มีการจัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษซึ่งต้องระบุไว้ใน มคอ.3 หรือ แผนการสอนในรายวิชานั้น ๆ เป็นบางส่วนหรือทั้งรายวิชา และต้องไม่ให้อาจารย์ที่สอนในสาขาวิชาภาษาอังกฤษโดยต้องนำเสนอผลการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษต่อที่ประชุมคณะก่อนปิดภาคเรียน เปรียบเทียบกับจำนวนอาจารย์ในสถาบันผลิตครูทั้งหมด

3) ร้อยละของอาจารย์ที่ไม่มีวุฒิครูที่ได้รับการพัฒนาด้านสมรรถนะทางวิชาชีพครู หมายถึง การที่มีจำนวนอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่ไม่มีประสบการณ์การสอนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานหรืออาชีวศึกษาที่ได้รับการพัฒนาด้านสมรรถนะทางวิชาชีพครู เปรียบเทียบกับจำนวนอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่ไม่มีประสบการณ์การสอนทั้งหมด

4) ร้อยละของนักศึกษาครูที่ผ่านการประเมินระดับความสามารถการใช้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน CEFR (Common European Framework of Reference for Languages) หรือเกณฑ์มาตรฐานอื่น หมายถึง การที่จำนวนนักศึกษาครูชั้นปีสุดท้ายที่มีผลการสอบภาษาต่างประเทศอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน CEFR Level B1 ประกอบด้วย CU-TEP 35 คะแนนขึ้นไป, TOEIC 380 คะแนนขึ้นไป สำหรับสาขาวิชาทั่วไป และ CU-TEP 70 คะแนนขึ้นไป, TOEIC 500 คะแนนขึ้นไปสำหรับสาขาวิชาภาษาอังกฤษ

5) ร้อยละของบัณฑิตครูที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และ โครงการพิเศษ หมายถึง การที่มีจำนวนบัณฑิตครูที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งเข้ารับราชการครูและบุคลากร และ โครงการพิเศษ ภายในระยะเวลา 1 ปี นับจากวันที่สำเร็จการศึกษา เทียบกับจำนวนบัณฑิตครูที่สำเร็จการศึกษาในปีที่ทำการประเมิน

6) ร้อยละของนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่มีผลงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่สู่สาธารณะหรือมีการนำไปใช้ประโยชน์ หมายถึง การที่มีจำนวนนักศึกษาระดับชั้นปีสุดท้ายที่มีผลงานวิจัยตีพิมพ์ในระดับชาติหรือนานาชาติ เปรียบเทียบกับจำนวนนักศึกษา ชั้นปีสุดท้ายทั้งหมด

7) ร้อยละของนักศึกษาระดับชั้นปีสุดท้ายที่สอบผ่าน ภาค ก. ตามเกณฑ์ ก.พ. หมายถึง การที่มีจำนวนนักศึกษาระดับชั้นปีสุดท้ายที่ผ่านการทดสอบ ภาค ก. ตามเกณฑ์ ก.พ. โดยเป็นข้อสอบแบบ Mock test หรือข้อสอบของ สนง. ก.พ. โดยเกณฑ์การผ่านต้องไม่น้อยกว่าร้อยละ 60 ทุกรายวิชา

8) ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเครือข่าย (โรงเรียนฝึกประสบการณ์วิชาชีพ/ครูที่เลี้ยง) ที่ได้รับการพัฒนาตามมาตรฐาน วิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การที่มีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยจะเน้นไปที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่อยู่ใน โรงเรียนฝึกประสบการณ์ วิชาชีพ หรือครูที่เลี้ยงของพี่เลี้ยงของนักศึกษาฝึกประสบการณ์วิชาชีพ เปรียบเทียบจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายที่ปฏิบัติหน้าที่ครูที่เลี้ยงทั้งหมด

9) จำนวนสถานศึกษาที่ได้รับการยกระดับคุณภาพวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง การที่มีจำนวนสถานศึกษาที่เป็นเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยกำหนดให้มีการกำหนดเป้าหมาย สถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพ

8.5.3 ผลผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรมคุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล
หมายถึง ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและการติดตามประเมินผลในการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย 11 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) ร้อยละของหลักสูตรที่มีงานวิจัยของนักศึกษาซึ่งนำไปใช้การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น หรือมีผลงานตีพิมพ์เผยแพร่จากงานวิจัยของนักศึกษา หมายถึง การที่มีจำนวนหลักสูตรที่มีงานวิจัยของนักศึกษาซึ่งนำไปใช้ในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น หรือมีผลงานตีพิมพ์

เผยแพร่จากงานวิจัยของนักศึกษา โดยเป็นงานวิจัยที่แล้วเสร็จหรือเป็นบทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในปี พ.ศ. 2563 เปรียบเทียบกับจำนวนหลักสูตรทั้งหมด ในปี พ.ศ. 2563

2) ผลการประเมินคุณภาพบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ หมายถึง การที่มีผลการประเมินคุณภาพจากผู้ใช้บัณฑิตหรือ ผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีในหลักสูตรภาคปกติ ภาคพิเศษ จากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ภายใน 1 ปีย้อนหลัง โดยการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามความพึงพอใจ

3) ร้อยละของนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่ผ่านการประเมินคุณภาพตามกรอบ KPRUQF โดยได้รับคะแนนประเมิน ไม่น้อยกว่า 3.51 จากระดับคะแนน 5 หมายถึง การที่มีจำนวนจำนวนนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่ผ่านการประเมินคุณภาพตามกรอบ KPRUQF โดยได้รับคะแนนประเมินไม่ น้อยกว่า 3.51 จากระดับคะแนน 5 เปรียบเทียบกับจำนวนนักศึกษาชั้นปีสุดท้าย

4) ร้อยละของนักศึกษาที่ได้รับการขึ้นทะเบียนประกอบวิชาชีพหรือผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับสาขา หมายถึง การที่มีจำนวนนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่ได้รับการขึ้นทะเบียนประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้องกับสาขา หรือผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับสาขา หรือผ่านการรับรองการทดสอบวัดทักษะการปฏิบัติงานในสาขาจากสถาบันที่ได้รับการรับรอง เช่น การสอบวัดมาตรฐาน MOS มาตรฐาน Cisco (ทั้งนี้ ไม่รวมผลการดำเนินงานของคณะครุศาสตร์)

5) ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีปีสุดท้ายที่สอบผ่านในระดับ A2 ตามมาตรฐาน CEFR หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่เทียบเท่า หมายถึง การที่มีผลการสอบวัดความรู้ภาษาอังกฤษของนักศึกษาระดับปริญญาตรีปีสุดท้ายที่สอบผ่านในระดับไม่ต่ำกว่า A2 ตามมาตรฐาน CEFR หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่เทียบเท่า

6) อัตราการได้งานทำ/ทำงานตรงสาขา/ประกอบอาชีพอิสระ ทั้งตามภูมิลำเนาและนอกภูมิลำเนาของบัณฑิต ภายในระยะเวลา 1 ปี หมายถึง การที่มีจำนวนบัณฑิตปริญญาตรีที่สำเร็จการศึกษาในหลักสูตรภาคปกติ ภาคพิเศษ และภาคนอกเวลาในสาขานั้น ๆ ที่ได้งานทำ หรือมีกิจการของตนเองที่มีรายได้ประจำภายในระยะเวลา 1 ปี นับจากวันที่สำเร็จการศึกษา เมื่อเทียบกับบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาในปีการศึกษานั้น การนับการมีงานทำ นับกรณีการทำงานสุจริตทุกประเภทที่สามารถสร้างรายได้เข้ามาเป็นประจำเพื่อเลี้ยงชีพตนเองได้ทั้งตามภูมิลำเนาและนอกภูมิลำเนาของบัณฑิต

7) ร้อยละของหลักสูตรระดับอุดมศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษา ระดับดี หมายถึง การดำเนินงานตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับหลักสูตร พ.ศ. 2557 และรับการตรวจประเมินโดยคณะกรรมการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตร โดยมีคุณสมบัติตามที่ สกอ. หรือมหาวิทยาลัยกำหนด

8) จำนวนหลักสูตรที่ถูกปรับปรุงให้ทันสมัย หรือ หลักสูตรใหม่ในรูปแบบ สหวิทยาการที่ตอบสนองต่อการพัฒนาท้องถิ่นและสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ หมายถึง การที่มีจำนวนหลักสูตรได้รับการปรับปรุงให้ทันสมัย หรือหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมาใหม่ในรูปแบบ สหวิทยาการที่ตอบสนองต่อการพัฒนาท้องถิ่นและสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

9) อัตราการศึกษาต่อในพื้นที่ของประชากรวัยอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น หมายถึง การที่มีจำนวนนักเรียนที่สำเร็จการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า ในเขตพื้นที่จังหวัด กำแพงเพชร ตาก สุโขทัย พิจิตร ที่เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรีในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ระหว่างปีการศึกษา 2563 กับ ปีการศึกษา 2564

10) จำนวนหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการกับการ ปฏิบัติงานจริง หมายถึง การที่มีจำนวนหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการกับการ ทำงาน ทั้งหลักสูตรเดิม หลักสูตรที่ปรับปรุง และหลักสูตรที่พัฒนาขึ้นมาใหม่

11) ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ หมายถึง การที่มีจำนวน ประจําที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ โดยเก็บข้อมูลจากการประเมินผลการปฏิบัติราชการประจำปี ระดับ บุคคลสายวิชาการ (A1) เปรียบเทียบกับจำนวนอาจารย์ประจำทั้งหมด

8.5.4 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใส ด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน หมายถึง ผลการดำเนินงานตาม ตัวชี้วัดและการติดตามประเมินผลในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืนของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ได้แก่

1) จำนวนหลักสูตรระยะสั้นหรือการให้บริการที่ก่อให้เกิดรายได้ หมายถึง การที่มีจำนวนหลักสูตรที่สร้างขึ้น โดยใช้ระยะเวลาไม่ยาวนานนักและมีการเก็บค่าลงทะเบียนที่ ก่อให้เกิดรายได้ให้แก่มหาวิทยาลัย โดยเป็นหลักสูตรที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสพการณ์ ทักษะ หรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมตามความสนใจ หรือ หลักสูตรที่สามารถเพิ่มมูลค่า (Value added) ให้กับบุคคลทั่วไปได้ หรือเป็นหลักสูตรเป็นที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Long life Learning) หรือหลักสูตรออนไลน์ระบบเปิดสำหรับมหาชน (Thai MOOC) ที่สามารถ เรียนล่วงหน้า และสามารถสะสมหน่วยกิต/เทียบ โอนหน่วยกิตได้

2) *ระดับความผูกพันของลูกค้าและบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัย* หมายถึง การที่ลูกค้าซึ่งประกอบด้วย นักศึกษา ผู้ปกครอง ผู้รับบริการตามพันธกิจต่าง ๆ ก็มีผลต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยมีอัตราการใช้จ่าย หรือการให้ความร่วมมือ/ช่วยเหลือ หรือการพูดถึงในทางที่ดี การบอกต่อผู้อื่นมาใช้บริการ หรือการยกย่องชมเชย และทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อมหาวิทยาลัย มีความจงรักภักดีต่อมหาวิทยาลัย ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม และวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย

3) *ร้อยละของหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการที่ได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานสากล* หมายถึง การที่หน่วยงานระดับคณะ และหน่วยงานระดับสำนัก/สถาบัน มีระบบการบริหารจัดการที่ได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานต่าง ๆ ที่เป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป ทั้งในระดับภูมิภาคอาเซียนและนานาชาติ

4) *ร้อยละของหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับมาตรฐานมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์* หมายถึง การที่หน่วยงานระดับคณะ และหน่วยงานระดับสำนัก/สถาบัน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับมาตรฐานมหาวิทยาลัยที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศช่วยในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน

5) *ร้อยละบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด* หมายถึง การที่มีจำนวนข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานราชการสายสนับสนุนทั้งหมด ทั้งนี้ไม่นับรวมบุคลากรที่ลาศึกษาต่อ ที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 ได้แก่ บุคลากรที่มีอายุงานตั้งแต่ 9 เดือนขึ้นไป มีสมรรถนะ ดังนี้ 1) มีคะแนนการประเมินสมรรถนะหลัก (การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพการยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 9 2) ได้รับการพัฒนาตนเองด้านความรู้ ทักษะและพฤติกรรม ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อปี 3) สอบผ่านเกณฑ์มาตรฐานทักษะความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ กลุ่มที่ 2 ได้แก่ บุคลากรที่มีอายุงานพร้อมเข้าสู่ระดับตำแหน่งชำนาญการ มีสมรรถนะ ดังนี้ 1) มีคะแนนการประเมินสมรรถนะหลัก (การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริการที่ดี การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้อง ขอบธรรมและจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม) ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 12 2) ได้รับการพัฒนาตนเองด้านความรู้ ทักษะและพฤติกรรม ไม่น้อยกว่า 30 ชั่วโมงต่อปี 3) สอบผ่านเกณฑ์มาตรฐานทักษะความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับในระดับชาติหรือนานาชาติ 3) มีการพัฒนาตนเองเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาชีพเฉพาะไม่ต่ำกว่าระดับชำนาญการ

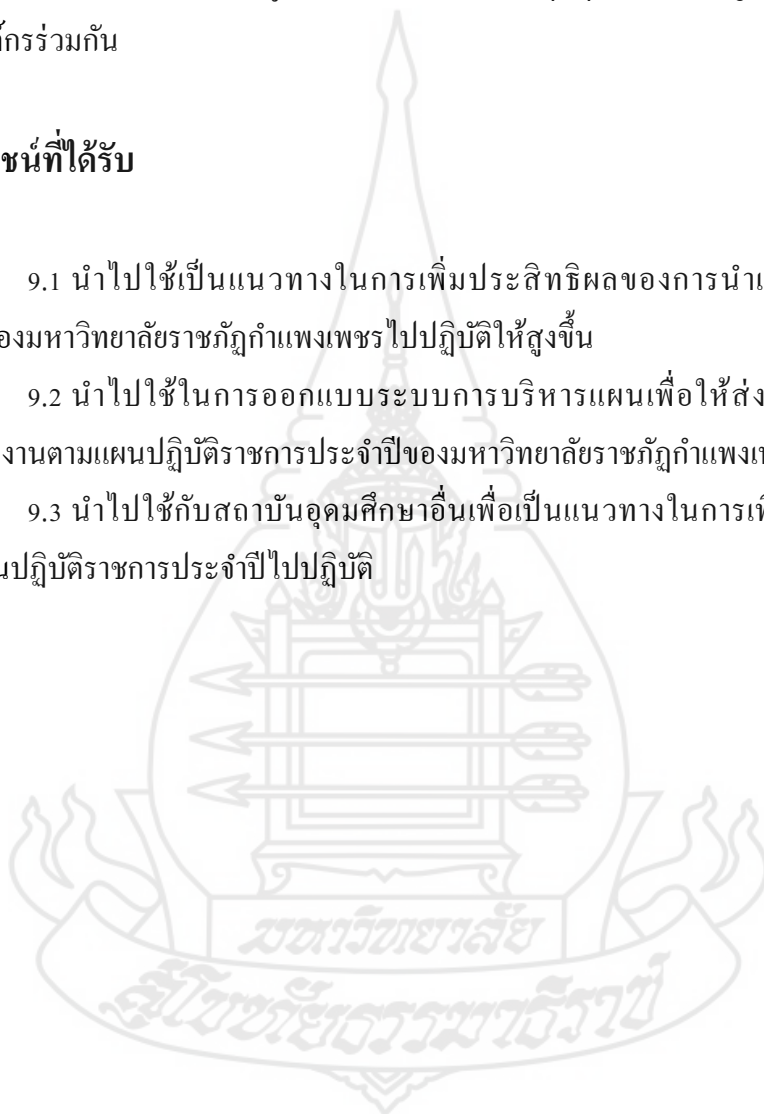
6) จำนวนเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร หมายถึง การที่มีจำนวนเครือข่ายความร่วมมือ เป็นกลุ่ม หรือองค์กร หรือหน่วยงาน หรือบุคคลที่มี เป้าหมายเดียวกัน มีความต้องการร่วมกันดำเนินกิจกรรมที่เป็นประเด็นปัญหา ร่วม โดยเข้าร่วมมือ กันเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยด้านใดด้านหนึ่ง หรือเป็นความร่วมมือในลักษณะบูรณาการพันธกิจ โดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญคือการปรับปรุง หรือ พัฒนาองค์กรร่วมกัน

9. ประโยชน์ที่ได้รับ

9.1 นำไปใช้เป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลของการนำแผนปฏิบัติการ ประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรไปปฏิบัติให้สูงขึ้น

9.2 นำไปใช้ในการออกแบบระบบการบริหารแผนเพื่อให้ส่งผลต่อประสิทธิผล การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในอนาคต

9.3 นำไปใช้กับสถาบันอุดมศึกษาอื่นเพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิผลของ การนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติ



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่
2. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ
3. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
5. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม
6. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล
7. ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
9. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการภาครัฐแนวใหม่

1.1 ความหมายของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556, น.7) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐหรือการจัดการภาครัฐแนวใหม่มีความหมายทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติ ในทางทฤษฎี หมายถึง ความรู้ แนวคิด และทฤษฎี หลักการ แนวทาง กระบวนทัศน์ ชุมชนนวัตกรรม สาขาวิชา หรือทุนการศึกษาที่เป็นที่ยอมรับกันระดับนานาชาติ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์และการจัดการ ส่วนใหญ่เป็นหลักการและแนวทางแก้วิกฤตที่ภาครัฐเผชิญ โดยเฉพาะวิกฤติและปัญหานโยบายสาธารณะ ตลอดจนปัญหาการทำงานและการทำงานของระบบราชการดั้งเดิมตามหลักของเวเบอร์ และมุ่งปฏิรูปการจัดการภาครัฐเพื่อให้เกิดการแข่งขัน ประหยัด มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและพร้อมรับผิดชอบ แนวทางดังกล่าวเสนอให้การจัดการภาครัฐคล้ายเอกชน นำกลไกตลาดและระบบตลาด หลักเศรษฐศาสตร์และวิธีการจัดการภาคเอกชนมาใช้

เพื่อให้เกิดการบรรลุผลลัพธ์และให้ผู้บริหารมีความพร้อมรับผิดชอบ ครอบคลุมสั้น ๆ ได้ว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่ในทางทฤษฎีหมายถึงหลักการในการปฏิรูปภาครัฐซึ่งเป็นที่รู้จักในโลกในช่วงทศวรรษ 1980 จนก่อให้เกิดการอภิปราย วิจัยและศึกษากันอย่างกว้างขวาง สำหรับในทางปฏิบัติหมายถึง การดำเนินนโยบายสาธารณะและกิจกรรมการจัดการภาครัฐและการปฏิรูปการบริหารหรือการจัดการภาครัฐ ซึ่งเกิดขึ้นอย่างเป็นขบวนการ เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในประเทศต่าง ๆ ในโลกตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาเช่นกัน ทั้งนี้ได้ดำเนินการตามหลักการ แนวคิดและแนวทาง หรือองค์ความรู้ทางด้านการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ได้สะสมมาหรือได้มาจากการวิจัยใหม่ ๆ

เพ็ญศรี มีสมนัย (อ้างถึงใน อุดลเดช ถาวรชาติ, 2559, น.29) ได้กล่าวถึงการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management : NPM) เป็นการบริการจัดการที่เน้นผลสัมฤทธิ์ (Result) มากกว่าจะเน้นที่ปัจจัยนำเข้า (Input) และกระบวนการ (Process) มีการวัดผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของงานอย่างเป็นรูปธรรมให้ความสำคัญกับความโปร่งใส (Transparency) ในการตัดสินใจ และพร้อมที่จะถูกตรวจสอบ (Accountability) การบริหารและ/หรือการดำเนินงานขององค์การภาครัฐภายใต้ขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารได้ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังมีข้อเสนอว่าการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะมุ่งเน้นการให้บริการที่ให้ความสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการแข่งขัน การบริหารแบบเอกชน และการจัดการแบบองค์การกะทัดรัด

อูดลเดช ถาวรชาติ (2559, น.29) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง แนวคิดการบริหารที่นำมาปรับใช้ในการบริหารภาครัฐ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของระบบการบริหารที่ล้าสมัย โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์และการจัดการนิยม ส่วนใหญ่เป็นหลักการและวิธีการแก้วิกฤตที่ภาครัฐเผชิญ โดยการดำเนินนโยบายสาธารณะและกิจกรรมจัดการภาครัฐโดยเน้นการทำงานที่ยึดผลลัพธ์เป็นหลัก มีการวัดผลลัพธ์ และค่าใช้จ่ายอย่างเป็นรูปธรรม ทำให้ภาครัฐเกิดความประหยัด คุ่มค่า เหมาะสม ทำให้ระบบมีความคล่องตัว ยืดหยุ่น ปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและประชาคมโลกเพื่อตอบสนองความต้องการและนำบริการที่ดีมีคุณภาพไปสู่ลูกค้าหรือประชาชนของรัฐ

สรุปได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ หมายถึง แนวคิดการจัดการภาครัฐที่เน้นการทำงานที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ การนำวิธีการบริหารงานแบบภาคเอกชนมาใช้ในองค์การภาครัฐ เพิ่มการแข่งขันในภาครัฐมากขึ้น เปิดโอกาสให้ประชาชน บุคลากร ผู้ได้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมตรวจสอบประเมินผลการปฏิบัติงาน การปรับโครงสร้างงานใหม่ตามกระแสโลกาภิวัตน์ ลดขั้นตอนในการทำงานให้มีกระบวนการที่สั้นลงแต่มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการกระจายอำนาจ การผนึกกำลังร่วมมือกันกับภาคีเครือข่าย

เน้นความต้องการของประชาชน สังคม ตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ประชาชน รวมถึงการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้การจัดการภาครัฐแนวใหม่ยังมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์และการจัดการนิยม ส่วนใหญ่เป็นหลักการและวิธีการแก้วิกฤตที่ภาครัฐเผชิญ

1.2 แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่

สุเทพ เชาวลิต (2548, น.9) กล่าวว่า การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวความคิดที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างกว้างขวางของทุกประเทศ ภาครัฐ คือ กลไกหลักของการบริหารประเทศที่จะต้องสร้างความเข้มแข็งของประเทศให้สามารถแข่งขันและช่วงชิงความได้เปรียบเพื่อสร้างความมั่นคงและมั่งคั่งให้กับประเทศนั้นจะต้องเสริมสร้างศักยภาพ 3 ประการ คือ

1. การมีระบบเศรษฐกิจที่แข็งแกร่ง
2. การมีสังคมที่น่าอยู่
3. การมีกระบวนการทางการเมืองที่ชอบธรรม

ศักยภาพทั้ง 3 ประการนี้ เป็นสิ่งที่ประเทศไทยต้องเสริมสร้างขึ้นมาให้ได้ แต่จากสภาพการณ์ที่ผ่านมาประเทศไทยยังไม่สามารถบรรลุสิ่งดังกล่าวนี้ได้ เป็นปัญหาที่ทำทลายความสามารถของรัฐบาลในยุคปัจจุบันว่า ทำอย่างไรเราจึงจะสามารถทำให้ประเทศไทยของเรามีศักยภาพทั้ง 3 ประการได้ครบ การเสริมสร้างศักยภาพของประเทศไทยนั้นจะต้องเริ่มต้นที่ประเด็นปัญหาที่เป็นอุปสรรคเสียก่อนและประเด็นปัญหาประการแรกก็คือกลไกภาครัฐที่ไม่เข้มแข็งล้ำสมัยที่จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังเช่น ระบบราชการที่เป็นกลไกหลักที่สำคัญของภาครัฐ ด้วยระบบราชการมีปัญหาดังนี้

1. การรวมอำนาจอยู่ที่ศูนย์กลาง
2. การขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ
3. ความล้ำสมัยของระเบียบ กฎหมายต่าง ๆ
4. ความล่าช้าของเครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน
5. ความขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความทันสมัย
6. การบริหารแบบขาดหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีหรือธรรมาภิบาล

จากการศึกษาแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (NPM) เห็นว่า นักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ซึ่งมีแนวคิดที่คล้ายคลึงกันที่มองว่าการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือการปฏิรูประบบการบริหารราชการที่มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารเพื่อให้ทันต่อสภาพในปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง โดยให้มีการปรับเปลี่ยนระบบในภาครัฐ ได้แก่ การจัดการแบบนักบริหารมืออาชีพมุ่งเน้น

จัดทรัพยากรบุคคลให้ตรงกับความสามารถของการบริหารงาน มีการกำหนดมาตรฐานงาน เป้าหมาย ตัวชี้วัดในการดำเนินงานและการวัดผลการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การแยกหน่วยงานภาครัฐ ออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ เพื่อจะได้ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือการให้บริการแก่ประชาชนมี ขั้นตอนที่สั้นลงรวดเร็วตอบสนองความต้องการของประชาชน เน้นการแข่งขันในภาครัฐมากยิ่งขึ้น มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่ากระบวนการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรอย่างคุ้มค่าที่สุด

โจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างถึงใน อดุลเดช ถาวรชาติ ,2559,น.43) กล่าวถึง สาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ไว้ ดังนี้

1. มองว่าการบริหารงานมีลักษณะเป็นสากล หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ไม่มีความแตกต่างอย่างเป็นนัยสำคัญระหว่างการบริหารงานของภาคธุรกิจเอกชนและการบริหารงานภาครัฐ ปรับเปลี่ยนจากการให้น้ำหนักความสำคัญที่เดิมมุ่งเน้นให้ความสำคัญต่อการควบคุมปัจจัยนำเข้า หรือทรัพยากรหรือกฎระเบียบต่าง ๆ มาเป็นการควบคุมในเรื่องของการผลิตและผลลัพธ์หรือ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การปรับเปลี่ยนจากการให้ความสำคัญในการรับผิดชอบต่อกระบวนการ ทำงาน (process accountability) มาเน้นการรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์แทน

2. ให้ความสำคัญต่อเรื่องของการใช้ความสามารถหรือทักษะการบริหารมากกว่า การให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายเพียงอย่างเดียวให้ความสำคัญต่อการมอบอำนาจการ ควบคุมของหน่วยงานกลาง (devolution of centralized power) ไปให้หน่วยงานผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ ผู้บริหารแต่ละหน่วยงานมีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหารและการดำเนินงาน

3. เน้นปรับเปลี่ยนโครงสร้างหน่วยงานราชการใหม่ให้มีขนาดเล็กลงในรูปแบบ ของหน่วยงานอิสระในกำกับ โดยเฉพาะการแยกส่วนระหว่างภารกิจงานเชิงพาณิชย์และไม่เชิง พณิชย์ออกจากกัน รวมถึงแยกภารกิจงานเชิงนโยบายและการให้บริการออกจากกันอย่างเด็ดขาด

4. เน้นการแปรสภาพกิจการของรัฐให้เป็นเอกชน (privatization) และให้มีการจ้าง เหมายุคคลภายนอก (outsourcing) รวมทั้งการประยุกต์ใช้วิธีการจัดจ้างและการแข่งขันประมูลงาน (competitive tendering) เพื่อลดต้นทุนและปรับปรุงคุณภาพการให้บริการให้สูงขึ้นปรับเปลี่ยน รูปแบบสัญญาจ้างบุคลากรของภาครัฐให้มีลักษณะเป็นระยะสั้นและกำหนดเงื่อนไขข้อตกลงให้มี ความชัดเจนสามารถตรวจสอบได้

5. เลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจการทำข้อตกลงว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตาม ผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอกให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบ สารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image)

6. มีการสร้างแรงจูงใจและให้รางวัลตอบแทนในรูปของตัวเงิน (monetary incentives) สร้างระเบียบวินัยและความประหยัดในการใช้จ่ายเงินงบประมาณ โดยพยายามลดต้นทุนค่าใช้จ่ายและเพิ่มผลผลิต

เดวิด ออสบอร์น และเทด แกปเบอร์ (อ้างถึงใน พิพัฒน์ ไทยอารี, 2559, น.1-28) เป็นแนวคิดทางการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ (Reinventing Government) โดยเสนอให้องค์การภาครัฐมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแบบใหม่เพื่อให้ทันกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเสนอให้มีการปรับเปลี่ยนระบบในภาครัฐ ดังนี้

1. รัฐมุ่งจุดประกายมากกว่าการลงมือปฏิบัติเอง
2. รัฐเป็นของชุมชน เพิ่มอำนาจให้กับชุมชนมากขึ้น
3. รัฐบาลเน้นการแข่งขันกันให้บริการ
4. รัฐบาลมุ่งเน้นภารกิจมีการเปลี่ยนแปลง
5. รัฐบาลเน้นผลสัมฤทธิ์
6. รัฐบาลมุ่งเน้นการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ
7. รัฐบาลคิดแบบผู้ประกอบการ
8. รัฐบาลมีการคาดการณ์และเน้นการป้องกันมากกว่าการแก้ไข
9. รัฐบาลเน้นการกระจายอำนาจ
10. รัฐบาลเน้นการตลาด

OECD (อ้างถึงใน จุมพล หนีพพานิช, 2553, น. 120) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับ ตัวแบบการบริหารจัดการ หรือตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ที่ มีองค์ประกอบที่สำคัญตามทฤษฎีของ OECD จะมีลักษณะ ดังนี้

1. ปรับปรุงทรัพยากรมนุษย์รวมทั้งจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานให้ดีขึ้น
2. มีความเกี่ยวข้องกับบุคลากรในการวินิจฉัยตัดสินใจ
3. มีการผ่อนคลายการควบคุม แต่มีมุ่งเน้นการดำเนินงานตามเป้าหมายให้มากขึ้น
4. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
5. มุ่งเน้นการให้บริการต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการ
6. ผู้ใช้เป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่าย
7. มีการมอบงานให้เอกชนดำเนินการ
8. มีการผ่อนคลายกฎระเบียบเกี่ยวกับการผูกขาด

ฮูด (อ้างถึงใน อคูลเดช ถาวรชาติ, 2559, น.44) ได้กล่าวถึงสิ่งที่เรียกว่า “การจัดการภาครัฐแนวใหม่” มีหลักการสำคัญ 7 ประการ คือ

1. จัดการ โดยนักวิชาชีพที่ชำนาญการ (Hands-on professional management) หมายถึง ให้ผู้จัดการมืออาชีพได้จัดการด้วยตัวเอง ด้วยความชำนาญ โปร่งใส และมีความสามารถในการใช้ดุลพินิจ เหตุผลก็เพราะเมื่อฝิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายแล้วก็จะเกิดความรับผิดชอบต่อการตรวจสอบจากภายนอก

2. มีมาตรฐานและการวัดผลงานที่ชัดเจน (Explicit standards and measures of performance) ภาครัฐจึงต้องมีจุดหมายและเป้าหมายของผลงาน และการตรวจสอบจะมีได้ก็ต้องมีจุดหมายที่ชัดเจน

3. เน้นการควบคุมผลผลิตที่มากขึ้น (Greater emphasis on output controls) การใช้ทรัพยากรต้องเป็นไปตามผลงานที่วัดได้ เพราะเน้นผลสำเร็จมากกว่าระเบียบวิธี

4. แยกหน่วยงานภาครัฐออกเป็นหน่วยย่อย ๆ (Shift to disaggregation of unit in the public sector) การแยกหน่วยงานใหญ่ออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ตามลักษณะสินค้าและบริการที่ผลิต ให้เงินสนับสนุนแยกกัน และติดต่อกันอย่างเป็นอิสระ

5. เปลี่ยนภาครัฐให้แข่งขันกันมากขึ้น (Shift to greater competition in the public sector) เป็นการเปลี่ยนวิธีทำงานไปเป็นการจ้างเหมาและประมูล เหตุผลก็เพื่อให้ฝ่ายที่เป็นปรปักษ์กัน (rivalry) เป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้ต้นทุนต่ำและมาตรฐานสูงขึ้น

6. เน้นการจัดการแบบภาคเอกชน (stress on private sector styles of management practice) เปลี่ยนวิธีการแบบข้าราชการไปเป็นการยืดหยุ่นในการจ้างและให้รางวัล

7. เน้นการใช้ทรัพยากรอย่างมีวินัยและประหยัด (Stress on greater discipline and parsimony in resource use) วิธีอาจทำได้ เช่น การตัดค่าใช้จ่าย เพิ่มวินัยการทำงาน หุคยั้งการเรียกร้องของสหภาพแรงงาน จำกัดต้นทุนการปฏิบัติ เหตุผลก็เพราะต้องการตรวจสอบความต้องการใช้ทรัพยากรของภาครัฐ และ “ทำงานให้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรน้อยลง” (do more with less)

อีแวน เฟอร์รี (อ้างถึงใน อคูลเดช ถาวรชาติ, 2559, น.45) ได้กล่าวถึงและพยายามสำรวจแนวความคิดและประเภทของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ ออกเป็น 4 แนวทางใหญ่ ๆ กล่าวคือ

1. การปรับปรุงประสิทธิภาพ (Efficiency Drive) เป็นแนวความคิดระยะแรกของ NPM ซึ่งต้องการปรับเปลี่ยนให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัยหรือเลียนแบบการบริหารงานในเชิงธุรกิจมากขึ้น (business-like approach) โดยเฉพาะการมุ่งเน้นถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน

2. ลดขนาดและการกระจายอำนาจ (Downsizing and Decentralization) เป็นแนวคิดซึ่งได้รับอิทธิพลมากเศรษฐศาสตร์นีโอคลาสสิก ซึ่งต้องการเปิดให้กลไกตลาดเข้ามาทดแทนภาครัฐให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ โดยจากการจัดกลุ่มประเภทภารกิจงานหลักและภารกิจงานรอง (Core function/non-core function) เพื่อเปิดให้มีการทดสอบตลาด (Market testing) หรือการคัดค้านเพื่อเปิดให้มีการแข่งขัน (Contestability) การแยกผู้ซื้อบริการและผู้ให้บริการออกจากกัน (purchaser-provider split) การใช้ระบบการทำสัญญาข้อตกลง (Contractual) รวมถึงการจัดตั้งองค์การบริหารงานอิสระของฝ่ายบริหาร (agentification)

3. การมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (In Search of Excellence) เป็นรูปแบบที่ขยายแนวความคิดไปสู่เรื่องของวัฒนธรรม องค์กร การ คำนิยม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลง

4. การให้ความสำคัญต่อการให้บริการต่อประชาชน (Public Service Orientation) เป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นคุณภาพของการดำเนินงานหรือการให้ความสำคัญต่อความพึงพอใจของลูกค้า ผู้รับบริการเป็นอันดับแรก

อคุลเดช ถาวรชาติ (2559, น.47) กล่าวว่า แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New public Management) เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงการจัดการภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไปจากการบริหารงานภาครัฐแบบดั้งเดิมซึ่งเกิดจากผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ต้องเพิ่มศักยภาพและความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของระบบที่เปลี่ยนแปลงไปและปัญหาความเสื่อมถอยของระบบราชการขาดธรรมาภิบาลเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งนับตั้งแต่ทศวรรษ 1980 มีความชัดเจนของแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่โดยเป็นผลมาจากการเอาจริงเอาจังในการปฏิรูปของประเทศต่าง ๆ ที่เวลานั้นเกิดวิกฤติหลังจากสงครามโลกครั้งที่ 2 และเป็นผลพวงที่ทำให้สถานการณ์ทางการบริหารงานของภาครัฐไปทั่วโลกแย่งลง ส่งผลให้มีการเรียกร้องของพลเมืองที่ต้องการได้รับการบริการสาธารณะที่ดีทำให้ภายหลังประเทศหลายประเทศสามารถปฏิรูปการบริหารภาครัฐจนประสบความสำเร็จและทำให้ประเทศกำลังพัฒนานำมาเป็นแนวทางในการปฏิรูปประเทศให้มีแนวโน้มที่ดีขึ้น แนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ถูกมองว่าเป็นปรัชญาการบริหารที่รัฐบาลนำมาใช้ตั้งแต่ทศวรรษที่ 1980 โดยมีจุดประสงค์หลักเพื่อให้การบริหารภาครัฐมีความทันสมัย

1.3 ลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

สุเทพ เชาวลิต (2548, น.10-11) กล่าวว่า ลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีกระบวนการและวิธีการทำงาน ดังนี้

1. ยึดหลักการการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นกรอบความคิดและกระบวนการทำงาน
 2. มีการทบทวนบทบาทและภาระหน้าที่ใหม่เลือกและสร้างเครือข่ายเป็นพันธมิตรกับงานเฉพาะบทบาทหน้าที่รัฐจำเป็นต้องทำหน้าที่เท่านั้นกับภาคเอกชนและภาคประชาชนอย่างประสานสัมพันธ์กันเพื่อเป้าหมายการพัฒนาและความเจริญของประเทศร่วมกัน
 3. มีการบริหารงานโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) มีดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (Critical Success Factors) ของแผนงานและดัชนีวัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicators) ในระดับองค์กรและระดับบุคคล
 4. มีประชาชนเป็นเป้าหมายในการทำงาน คือ ประชาชนเป็นหลัก (Customer Oriented) โดยการบริการอย่างหลากหลายตามสภาพธรรมชาติของท้องถิ่นและชุมชน
 5. เพิ่มความคล่องตัวแก่หน่วยงานในระดับล่างและระดับปฏิบัติการโดยการบริการประชาชนที่มีคุณภาพสูง
 6. เปิดกว้างต่อแนวคิดเรื่องการแข่งขันการให้บริการทั้งระหว่างหน่วยงานของรัฐด้วยกันและระหว่างหน่วยงานของรัฐและภาคเอกชนเพื่อยกมาตรฐานงานให้สูงได้มาตรฐานมากที่สุด
 7. มีการวัดความพึงพอใจของลูกค้า ความพึงพอใจของประชาชนและเจ้าหน้าที่ โดยการวัดประสิทธิภาพและความคุ้มค่า
 8. มีการจัดการด้านการเงิน การคลัง และระบบการตัดสินใจที่โปร่งใส
 9. มีระบบการบังคับบัญชาที่สั้น คล่องตัว และเน้นการทำงานแบบแนวนอนมากกว่าแนวตั้ง
 10. มีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีรายได้มาตรฐานเดียวกับภาคเอกชน
 11. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการเพื่อให้การปรับปรุงคุณภาพการบริการ มีการพัฒนาที่ยั่งยืน
 12. ได้รับการยอมรับจากสังคมในการมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ (2556 , น.10-14) กล่าวว่า การจัดการภาครัฐของประเทศต่าง ๆ ในช่วงทศวรรษ 1980 เปลี่ยนแปลงจากการบริหารภาครัฐดั้งเดิมไปสู่การจัดการภาครัฐแนวใหม่ อาจอธิบายลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นตัวแทนได้ 4 ตัวแบบดังต่อไปนี้

1. แรงขับประสิทธิภาพ (efficiency drive) ตัวแบบนี้เป็นความพยายามทำให้ภาครัฐทำงานคล้ายกับธุรกิจ โดยยึดหลักประสิทธิภาพ ผู้เผยแพร่ความคิดนี้ได้แก่ ที่ปรึกษารัฐบาลที่มาจากภาคเอกชน ลักษณะสำคัญของตัวแบบนี้ คือ

1.1 เพิ่มความสนใจในการควบคุมทางการคลัง ความคุ้มค่าเงิน และประสิทธิภาพ ผลผลิตให้ได้มากขึ้นแต่ใช้ทรัพยากรน้อยลง สร้างความเข้มแข็งทางการคลัง ควบคุมการเติบโตของต้นทุนและระบบข้อมูล

1.2 ยึดหลักการจัดการทั่วไป การจัดการตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา การสั่งการและการควบคุม การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน การติดตามผลงาน และมอบอำนาจให้ผู้บริหารระดับสูง

1.3 ขยายการตรวจสอบ ทั้งทางด้านการเงินและวิชาชีพ ยึดมั่นวิธีวัดผลงานที่โปร่งใส กำหนดมาตรฐานและจุดเปรียบเทียบ มีแม่แบบประเมินผลงานวิชาชีพแต่ละด้าน

1.4 เน้นการตอบสนองต่อผู้บริโภค บทบาทของผู้ให้บริการภาคอื่นที่ไม่ใช่ภาครัฐ มีกรอบแนวคิดด้านตลาดและเน้นผู้บริหาร ทดลองหาสิ่งที่ทำรายได้เพิ่มเหมือนระบบตลาด ถึงแม้ยังไม่ได้ใช้ระบบตลาดเต็มตัว

1.5 ลดกฎระเบียบเกี่ยวกับตลาดแรงงานและทำงานให้เร็วขึ้น ยกเลิกค่าจ้างเงื่อนไขและข้อตกลงร่วมเป็นมาตรฐานเดียว เพิ่มค่าจ้างและค่าตอบแทนเป็นรายบุคคล ทำสัญญาจ้างให้สั้นเข้า และยอมให้มีการหมุนเวียนตำแหน่งระดับสูงมากขึ้น

1.6 ลดอำนาจกำกับดูแลตนเองของสมาคมวิชาชีพ เปลี่ยนอำนาจจากสมาคมวิชาชีพไปให้นักบริหาร รวมการปรับเปลี่ยนวิธีการทางวิชาชีพให้เข้ากับกระบวนการบริหาร มีรูปแบบการกำกับดูแลสมาคมวิชาชีพที่โปร่งใสและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

1.7 มอบอำนาจให้ทำงานแบบข้าราชการน้อยลง มอบอำนาจให้แก่ผู้บริหารที่กล้าคิดริเริ่มมากขึ้น แต่ยังคงรับผิดชอบตามลำดับชั้นการบังคับบัญชา

1.8 มีรูปแบบการจัดการปกครองแบบใหม่ มีตัวแทนและสหภาพแรงงานที่ได้รับเลือกเข้ามาบางส่วน เปลี่ยนไปใช้รูปแบบคณะกรรมการอำนวยการ และให้อำนาจแก่ผู้กำหนดกลยุทธ์ระดับสูงขององค์กร

2. การลดขนาดและการกระจายอำนาจ (downsizing and decentralization)

ตัวแบบนี้มีความสำคัญมากขึ้นเรื่อย ๆ แต่มีลักษณะตรงกันข้ามกับความเปลี่ยนแปลงตามตัวแบบที่หนึ่ง เป็นผลมาจากองค์กรขนาดใหญ่และแนวคิดการพัฒนาองค์กรที่ศึกษาเกี่ยวกับการแยกและลดขนาดองค์กร ความยืดหยุ่น และลดระดับความเป็นมาตรฐาน การกระจายอำนาจความรับผิดชอบทางกลยุทธ์และงบประมาณ การจ้างเหมา การแยกหน่วยงาน

วางแผนกลยุทธ์กับหน่วยปฏิบัติ การลดขนาดและการกระจายอำนาจดังกล่าวเกิดขึ้นทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ แม้ว่าตัวแบบนี้มีอิทธิพลน้อยกว่าตัวแบบที่ 1 ในช่วงทศวรรษ 1980 แต่ก็มีความสำคัญมากขึ้น ดูได้จากลักษณะสำคัญที่เป็นแนวโน้มของการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ ได้แก่

2.1 การขยายตัวจากการเน้นกรอบแนวคิดระบบตลาดไปสู่ระบบตลาด (quasi-markets) และเปลี่ยนจากการวางแผนไปใช้ระบบกึ่งตลาดเป็นกลไกจัดทรัพยากรภาครัฐ

2.2 การเปลี่ยนจากการจัดการตามสายบังคับบัญชาได้เป็นการจัดการตามสัญญา สร้างรูปแบบการจัดการตามสัญญาที่กำหนดกรอบไว้กว้าง ๆ และมีระบบเชื่อมต่อการบริหารภาครัฐในท้องถิ่น

2.3 การแยกหน่วยงานกำหนดกลยุทธ์ขนาดเล็กและหน่วยปฏิบัติขนาดใหญ่ ออกจากกัน แยกหน่วยทดสอบตลาดและจ้างเหมางานที่ไม่สำคัญออกมา

2.4 การลดชั้นองค์กรและลดขนาดองค์กร ลดค่าจ้างโดยรวม เปลี่ยนเป็นองค์กรแบบราบลดเจ้าหน้าที่ระดับสูงและระดับล่าง

2.5 การแยกหน่วยให้เงินอุดหนุนกับหน่วยให้บริการ แยกผู้ซื้อกับผู้ให้บริการ ตั้งหน่วยจัดซื้อเป็นองค์กรรูปแบบใหม่

2.6 เปลี่ยนจากการจัดการที่สั่งการและควบคุมตามตัวแบบที่หนึ่งเป็นการจัดการแนวใหม่ เช่นจัดการโดยการโน้มน้าว สร้างองค์กรเครือข่ายและสร้างพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ระหว่างองค์กร

2.7 เปลี่ยนจากการบริการที่มีมาตรฐานเดียวเป็นระบบบริการที่ยืดหยุ่นและหลากหลาย

3. การค้นหาความเป็นเลิศ (in search of excellence)

ตัวแบบนี้เกี่ยวข้องกับกระแสความเป็นเลิศในทศวรรษที่ 1980 และอิทธิพลจากหนังสือขายดีของดิลและเคนเนดี (Deal and Kennedy) ปี ค.ศ.1981 และหนังสือของปีเตอร์และวอเตอร์แมน (Peter and Waterman) ปี ค.ศ.1982 ตัวแบบนี้แบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเน้นการพัฒนาองค์กรและการเรียนรู้องค์กรระยะยาว เรียกว่า “แนวทางล่างขึ้นบน” (bottom up approaches) อีกส่วนหนึ่งเน้นผู้นำและการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เรียกว่า “แนวทางบนลงล่าง” (top-down approaches) ลักษณะสำคัญของตัวแบบมี 2 ประการ ดังนี้

3.1 แนวทางล่างขึ้นบน เน้นการพัฒนาองค์กรและการเรียนรู้ ตระหนักว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวเชื่อมตัวหนึ่ง การเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานของการเปลี่ยนแปลงผู้นำ เพื่อให้เกิดการกระจายอำนาจโดยวัดจากผลลัพธ์ของการปฏิบัติงาน

3.2 แนวทางบนลงล่าง พยายามรักษาระดับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมฉายภาพวิสัยทัศน์จากผู้นำสู่ระดับล่าง ดำเนินการตามโครงการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม เน้นบทบาทผู้นำที่มีบารมี ระบุแม่แบบของผู้นำภาคเอกชนเพื่อเป็นแม่แบบในภาครัฐ จัดทำโครงการอบรมที่เข้มข้น มีสัญลักษณ์องค์การ มีข้อความที่กล่าวถึงพันธกิจและแนวทางการทำงานที่เป็นแบบแผนเดียวกัน กำหนดกลยุทธ์การสื่อสารที่สื่อสารชัดเจน และเน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เชิงกลยุทธ์

3.3 การมุ่งเน้นการบริการสาธารณะ (public service orientation) เป็นตัวแบบที่แสดงให้เห็นถึงการแพร่กระจายแนวคิดการจัดการภาครัฐและเอกชน และเติมพลังใหม่ให้ภาครัฐ ด้วยการกำหนดให้การบริการเป็นภารกิจสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการจัดการคุณภาพของภาคเอกชน ลักษณะของตัวแบบที่สี่ ได้แก่

ก. สนใจคุณภาพการบริการเป็นอย่างมาก เป็นแนวทางที่มุ่งค่านิยมในเรื่องการบรรลุความเป็นเลิศของการบริการภาครัฐ

ข. สนใจผู้ใช้และค่านิยมในกระบวนการจัดการซึ่ง

ค. อาศัยเสียงสะท้อนของผู้ใช้บริการเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปปรับปรุงการจัดการ โดยไม่ต้องสร้างทางเลือกใหม่

ง. ต้องการเปลี่ยนแปลงอำนาจของหน่วยงานท้องถิ่นที่มาจาก การแต่งตั้งมาเป็นเลือกตั้ง และตั้งข้อสงสัยต่อบทบาทของระบบตลาดในการบริการภาครัฐว่าจะทำให้เกิดความเป็นธรรมด้วยหรือไม่

จ. เน้นการพัฒนาการเรียนรู้ทางสังคมมากกว่าการบริการที่เป็นงานประจำ เช่น การพัฒนาชุมชน การประเมินความต้องการของสังคม

ฉ. เน้นการบริการและค่านิยม การจัดการการเมืองของความร่วมมือกันมองว่าการมีส่วนร่วมและความพร้อมรับผิดเป็นความชอบธรรมในการจัดการภาครัฐ

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2556, น.14) การจัดการภาครัฐมีลักษณะสำคัญ ๆ ตามตัวแบบใดแบบหนึ่งหรือหลายตัวแบบผสมผสานกัน ได้แก่ เน้นประสิทธิภาพ ลดขนาดและกระจายอำนาจ ค้นหาความเป็นเลิศ และเน้นการบริการและการมีส่วนร่วม ทั้งนี้ตัวแบบทั้งหมดมีหลักสำคัญเหมือนกัน คือ การประยุกต์แนวคิดที่เกิดขึ้นในภาคเอกชน เช่น การจัดการคุณภาพ และการเรียนรู้ทางด้านองค์การเข้ามาใช้ในองค์การภาครัฐ

สรุปได้ว่า ลักษณะสำคัญของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ คือ การบริหารงานภาครัฐโดยอาศัยการใช้ตัวแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการและวิธีการทำงาน ได้แก่ แรงขับประสิทธิภาพที่ยึดหลักประสิทธิภาพทำงานคล้ายภาคเอกชน การมุ่งเน้นผลผลิตให้ออกมามากแต่ใช้ทรัพยากรที่ลดลงมีการควบคุมการกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน มีการติดตามประเมินผล

การทำงานในแต่ละด้าน เน้นการตอบสนองกับผู้ใช้บริการ ลดกฎ ระเบียบทำสัญญาจ้างให้สั้นลง มีการเพิ่มค่าตอบแทนที่สูงขึ้น เน้นประสิทธิภาพการดำเนินงาน ลดขนาดและมีการกระจายอำนาจไปยังส่วนงานย่อย มีการสร้างองค์การเครือข่ายให้กว้างขึ้น ปรับระบบการให้บริการเป็นระบบที่ยืดหยุ่นและหลากหลายมากยิ่งขึ้น มุ่งเน้นการบริการสาธารณะ โดยการกำหนดการบริการให้เป็นภารกิจที่สำคัญในการบริหารจัดการภาครัฐ สนใจในคุณภาพการบริการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใช้บริการเพื่อนำกลับมาปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยหลักสำคัญของตัวแบบต่าง ๆ ในการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะเน้นที่การจัดการคุณภาพ การนำแนวคิดของการบริหารจัดการแบบภาคเอกชนมาใช้ในองค์การภาครัฐนั่นเอง

1.4 แนวคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่

จุมพล หนิมพานิช (2553, น.125) การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ ตัวแบบนี้มีรากฐานที่มาจากทฤษฎีมาจาก “ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์” และ “การบริหารจัดการภาคเอกชน” ดังนี้

1. ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ ที่มีอิทธิพลต่อตัวแบบหรือแนวคิดการบริหารจัดการนิยมหรือการบริหารจัดการภาครัฐใหม่ มีสมมติฐานที่สำคัญอยู่ 2 ประการ

ประการแรก เป็นสมมติฐานเกี่ยวกับความมีเหตุผลของปัจเจกชน ในแง่ที่ว่าปัจเจกชนได้รับการคาดคะเนว่าชอบบางสิ่งมากกว่าบางสิ่งทีน้อย

ประการที่สอง สมมติฐานในเรื่องความมีเหตุผลของปัจเจกชนที่ช่วยเติมแต่งหรือทำให้ตัวแบบมีความประณีตละเอียดอ่อนสมบูรณ์ในแง่ของการมีระดับความเป็นนามธรรมสูง ซึ่งการที่ตัวแบบมีลักษณะดังกล่าวทำให้มีอำนาจในการทำนายมีลักษณะที่กว้างขวาง

ในแง่ของจุดมุ่งหมาย แนวคิดทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์มีระเบียบวิธีศึกษาที่มีจุดมุ่งหมายอยู่ที่วิธีวิเคราะห์แบบปรนัยหรือเชิงอนุมาน (deductive) ที่หมายถึงการพิจารณาเหตุผลหรือการลงความเห็นโดยพิจารณาจากหลักทั่วไปเพื่อรับรู้เรื่องเฉพาะซึ่งวิธีวิเคราะห์แบบปรนัยดังกล่าวจะแตกต่างไปจากวิธีวิเคราะห์แบบอุปนัยหรืออุปมาน (inductive) ที่การวิเคราะห์นี้มุ่งเน้นการหาข้อเท็จจริงจากการเฝ้าสังเกตข้อเท็จจริงย่อย ๆ ภายใต้อุปการณณ์แล้วนำมาเป็นข้อสรุปทั่วไป เป็นความรู้เกี่ยวกับสิ่งนั้นทั้งหมดหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งการวิเคราะห์แบบอุปนัยคือการวิเคราะห์โดยการนำข้อมูลเชิงรูปธรรมย่อย ๆ หลายกรณีมาสรุปเป็นข้อสรุปเชิงนามธรรมโดยพิจารณาจากลักษณะร่วมที่พบ

2. การบริหารจัดการทางภาคเอกชน (private management)

นอกจากทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จะมีอิทธิพลต่อ “การบริหารจัดการนิยม” หรือต่อ “ตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐใหม่” แล้วแนวคิดของ “การบริหารภาครัฐแบบเอกชน” ก็มีอิทธิพลต่อแนวคิด “การบริหารจัดการนิยม” เช่นเดียวกันทั้งในแง่ของทฤษฎีและปฏิบัติ

โดยทั่วไปแม้ภาครัฐและภาคเอกชนจะมีความแตกต่างทางด้านพื้นฐาน แต่นั่นก็ไม่ได้หมายความว่าเทคนิคหรือทฤษฎีที่ภาครัฐได้มาจากภาคเอกชนจะไม่สามารถนำมาใช้ได้ ตามความเป็นจริงแล้ว “แนวคิดการบริหารจัดการเอกชน” ในหลายเรื่องสามารถนำมาใช้กับภาครัฐได้ ยิ่งในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลง “แนวคิดด้านการบริหารจัดการ” ที่มีแต่เดิมในภาคเอกชนอยู่หลายประการ อาทิ เรื่องของความยืดหยุ่นในการออกแบบองค์การที่ในปัจจุบันการออกแบบองค์การได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมที่จะต้องดำเนินไปตามตัวแบบที่เคร่งครัดของ Weber ยิ่งทำให้แนวคิดของการจัดการภาคเอกชนมาใช้กับภาครัฐเป็นไปได้มากขึ้นแม้ว่าภาคเอกชนครั้งหนึ่งเคยมีลักษณะของการจัดการองค์การแบบระบบราชการเหมือนกันกับรัฐ แต่ต่อมาได้หันมาสู่รูปแบบของการบริหารจัดการที่ลักษณะยืดหยุ่นมากขึ้นกว่าเดิมผลในประเด็นนี้ทำให้ภาครัฐมีการเปลี่ยนแปลงในรูปแบบการบริหารจัดการให้เหมือนภาคเอกชน

อย่างไรก็ตามแนวคิดในเรื่องของการบริหารจัดการที่ภาคเอกชนนำมาใช้และภาครัฐต่อมาได้มีการนำมาใช้ตามภาคเอกชน อาทิ เรื่องของ “ผลลัพธ์” ที่ภาคเอกชนในระยะหลัง ๆ ที่ให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ แน่แน่นอนแนวคิดในเรื่องนี้ภาคเอกชนได้รับมาจากแนวคิดทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ในปัจจุบันการให้ความสำคัญกับเรื่องนี้ยังคงปรากฏในการบริหารจัดการของภาคเอกชน ขณะเดียวกันได้มีความให้ความสนใจหรือเอาใจใส่ในเรื่องของ “การวางแผนกลยุทธ์” (Strategic planning) รวมทั้ง “การบริหารจัดการ” เหมือนกับกรณีของภาคเอกชน นอกจากนี้ภาครัฐยังได้มีการลอกเลียนแนวคิดในการบริหารบุคคลจากภาคเอกชนโดยนำวิธีการบริหารบุคคลของภาคเอกชนมาใช้กับกรณีของตน

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2554 ,น.248-249) กล่าวว่า ทฤษฎีที่เป็นที่มาของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ มี 2 ทฤษฎี คือ ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (economics) และทฤษฎีการจัดการภาคเอกชน (private management) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์เป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรส่วนการจัดการเป็นกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งกำหนดตามหลักเศรษฐศาสตร์รายละเอียดของทั้งสองทฤษฎี มีดังนี้

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ หลักเศรษฐศาสตร์ที่การจัดการภาครัฐนำมาใช้มีฐานคืออยู่ 2 ข้อ คือ ข้อแรก คือ หลักเหตุผลส่วนบุคคล (individual rationality) หลักนี้คือว่าคนพอใจจะบริโภคในสิ่งที่มีมาก (more) มากกว่าสิ่งที่มีน้อย (less) ส่วนข้อที่สองเหตุผลของแต่ละคนรวมกันเป็นจำนวนรวม (aggregate) ซึ่งจะกระทำอย่างมีเหตุผลเช่นเดียวกัน

2. ทฤษฎีการจัดการภาคเอกชน ภาคเอกชนเปลี่ยนแปลงมาก่อนภาครัฐ ภาคเอกชนต้องจัดการองค์การให้ยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ ไม่ได้ยึดหลักการตามทฤษฎีระบบราชการของเวเบอร์อย่างเคร่งครัด แม้ว่าเมื่อก่อนเอกชนก็มีลักษณะระบบราชการเหมือนรัฐบาล

แต่ก็พยายามเปลี่ยน ไปใช้องค์การที่ยืดหยุ่นและเปลี่ยนการจัดการหลายอย่าง แนวคิดที่มุ่งเน้นผลงาน ได้มาจากเศรษฐศาสตร์ แต่ก็เริ่มปฏิบัติจริงในภาคเอกชน เพราะว่าถ้าเอกชนไม่เน้นผลงานก็อยู่ไม่ได้ ปัจจุบันภาคเอกชนหันมาสนใจการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งภาครัฐก็รับเอามาใช้อีก ส่วนการบริหารงานบุคคลในภาคเอกชนนั้นภาครัฐก็นำมาใช้บางส่วน รวมทั้งการจูงใจและการลงโทษ เช่น การขึ้นเงินเดือนแก่ผู้มีผลงานและลงโทษผู้มีผลงานไม่ดี ส่วนที่ภาครัฐรับเอามาแต่ยังไม่เท่า เอกชนคือ การประเมินผลงาน รวมไปถึงการปรับปรุงระบบข้อมูลทางด้านบัญชีและด้านอื่น ๆ

สรุปได้ว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ โดยส่วนใหญ่มีที่มาจาก 2 ทฤษฎีที่มีผลกระทบต่อการบริหารแบบจัดการนิยมและการบริหารจัดการภาคภาครัฐแนวใหม่จะประกอบไปด้วย ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์และทฤษฎีการจัดการภาคเอกชน โดยทฤษฎีเศรษฐศาสตร์จะเป็นแนวคิดที่เกี่ยวกับความมีเหตุผลของตัวบุคคลที่ได้รับการคาดคะเนว่าชอบสิ่งหนึ่งมากกว่าสิ่งหนึ่งและเรื่องความมีเหตุผลในตัวบุคคล ส่วนทฤษฎีการจัดการภาคเอกชนเป็นแนวคิดที่มีการนำการบริหารงานแบบภาคเอกชนมาใช้ในการบริหารงานภาครัฐ เช่น การวางแผนกลยุทธ์ การบริหารจัดการองค์การ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ การมีส่วนร่วมในองค์การ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ทั้งนี้ยังมีการนำแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการจัดการคนและการควบคุมการใช้แรงจูงใจในการทำงาน และอื่น ๆ จากภาคเอกชนมาปรับใช้ในภาครัฐมากยิ่งขึ้นอีกด้วย

การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่เป็นแนวคิดพื้นฐานของการปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานของภาครัฐซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ โดยจะต้องมีการนำนโยบายของภาครัฐเพื่อไปสู่การปฏิบัติ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติในลำดับต่อไป

2. แนวคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2.1 ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

Walter Williams (1971,p.144) เป็นนักวิเคราะห์ที่อยู่ในยุคต้น ๆ ของการพัฒนาความคิดเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้ให้ทัศนะว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือความพยายามที่จะตัดสินความสามารถขององค์การในการรวบรวมคนและทรัพยากรในหน่วยงานหนึ่ง (acohesive organizational uni) และกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

Pressman และ Wildavsky (1973,p.XIII) ได้กล่าวถึงนิยามของการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างเรียบง่ายว่า หมายถึง สิ่งที่ได้กล่าวไว้ในพจนานุกรมของ Webster และ Roget ซึ่งกล่าวว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การดำเนินงานให้ลุล่วง ให้ประสบความสำเร็จให้ครบถ้วน ให้เกิดผลผลิต และให้สมบูรณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่รัฐบาลกำลังปฏิบัติอยู่และเป็นธรรมชาติของนโยบาย

Milbrey McLaughlin (1975) มีความเห็นว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการขององค์การที่ต่อเนื่องเป็นพลวัตซึ่งได้รับการปรุงแต่งและหล่อหลอมโดยปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ของนโยบายกับสภาพขององค์การที่รับผิดชอบในการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง กล่าวอีกนัยหนึ่งการนำนโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการพยายามปฏิบัติให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายของนโยบาย โดยพยายามปรับเปลี่ยน ประนีประนอมระหว่างเป้าหมายและกลยุทธ์ที่กำหนดไว้กับข้อจำกัด เงื่อนไข และศักยภาพแท้จริงของหน่วยปฏิบัติ (Milbrey McLaughlin, 1975 อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2551,น.273)

C.E. Van Horn และ D.S. Van Meter (1976) ได้ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายที่กระทำโดยรัฐบาลและเอกชน ซึ่งมีผลต่อการบรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า จากการตัดสินใจกำหนดนโยบาย

E. Bardach (1977) ได้ชี้ให้เห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง กระบวนการทางการเมืองที่จะนำการตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกของนโยบายไปปฏิบัติให้สำเร็จ กิจกรรมในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่มุ่งแก้ไขปัญหาลังคมนี้เป็นกิจกรรม ซึ่งรัฐบาลต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

Mazmanian and Sabatier (1981) ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติว่าเป็นกระบวนการในการนำเอานโยบายพื้นฐานทั่วไปมาดำเนินการให้ลุล่วงไป นโยบายพื้นฐานอาจอยู่ในรูปของกฎหมายคำพิพากษาศาล คำสั่งของรัฐบาล หรือมติคณะรัฐมนตรีก็ได้ (Mazmanian and Sabatier อ้างถึงใน ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา, 2551,น.273)

G. Shabbir Cheema และ Dennis A. Rondinelli (1983,p.16) ให้ความหมายของการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การนำนโยบายหรือแผนงานไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงแนวความคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดนโยบายและการนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างชัดเจน โดยจุดมุ่งหมายสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์หรือวัตถุประสงค์ของนโยบาย

D.A. Mazmanian และ P.A. Sabatier (1989) ได้ให้ความคิดเห็นว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การนำการตัดสินใจกำหนดนโยบายที่ได้กระทำไว้ซึ่งอาจอยู่ในรูปของกฎหมาย คำพิพากษาศาล คำสั่งของรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ โดยมี

กระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้คือ การพิจารณาผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย การยินยอมปฏิบัติตามของผู้ที่เกี่ยวข้อง และการพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ของผู้ตัดสินใจกำหนดนโยบาย และหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ

Pressman และ Wildavsky (1984) ได้ให้ความหมายเพิ่มเติม โดยพิจารณาจากทัศนะของตนว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าประสงค์และการปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติ การศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติยังเกี่ยวข้องกับปัญหาของการประเมินความสำเร็จของผู้ปฏิบัติและการตีความข้อปฏิบัติที่มีลักษณะทั่วไป ลงสู่การตัดสินใจเฉพาะด้านที่ต้องมีผู้เข้าร่วมมากมาย และมีมุมมองที่หลากหลาย การบรรลุเป้าประสงค์ผ่านการตัดสินใจเฉพาะด้าน ณ ระดับใด ย่อมเป็นการวัดระดับของความสำเร็จในการนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติ

มยุรี อนุมานราชชน (2556, น.228) การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง การแปลงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในนโยบายซึ่งอาจเป็นกฎหมาย หรือคำสั่งของรัฐบาลหรือคณะรัฐมนตรีให้เป็นแนวทาง/แผนงาน/โครงการ กิจกรรมที่เป็นรูปธรรมประกอบด้วย การจัดหาทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินการให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ การวางแผนโครงการเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนด การออกแบบองค์การ และการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานโครงการที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือส่วนหนึ่งในกระบวนการของนโยบายทั้งหมดที่แปลงมาจากนโยบายที่รับมาจากรัฐบาล กระทรวง ทบวง กรม เข้ามายังองค์การ หน่วยงานส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่กระบวนการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการดำเนินการกิจกรรม โครงการ/แผนงานอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

2.2 คุณลักษณะที่สำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ในการนำเสนอคุณลักษณะที่สำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติขอเสนอตามความเห็นของนักวิชาการต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 Pressman และ Wildavsky ได้จำแนกคุณลักษณะสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

- 1) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการซึ่งต้องเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ทั้งหมดในการนำนโยบายไปปฏิบัติ
- 2) กระบวนการหลักในการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดเป้าประสงค์ของนโยบายและการปฏิบัติเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์

ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่ามาตรการในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องสอดคล้องกับการปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์ของนโยบาย ในกรณีนี้เป้าประสงค์จึงเป็นเสมือนเข็มมุ่งของการปฏิบัติ ดังนั้น การกำหนดเป้าประสงค์จึงต้องคำนึงถึงความชัดเจน ความเที่ยงตรงในการแก้ไขปัญหา และความ เป็นไปได้ทั้งทางสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ส่วนการปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์จะต้อง ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับเป้าประสงค์ของนโยบายอย่างชัดเจน และผู้รับผิดชอบ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำสามารถกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจ ให้ผู้ปฏิบัติมีความตั้งใจและความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

3) การประเมินผลสำเร็จเป็นการกำหนดกรอบในการวัดความสำเร็จของการ นำนโยบายไปปฏิบัติให้มีความชัดเจน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินความสำเร็จให้ชัดเจนเป็นที่ ยอมรับแก่ผู้เกี่ยวข้อง ดังนั้น การประเมินผลสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติ จึงต้องมีทั้งความ เที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งหมายความว่า การประเมินผลจะต้องกระทำอย่างเป็นระบบถูกต้องตาม ระเบียบวิธีการประเมิน (method) เพื่อให้การประเมินผลสำเร็จสามารถระบุระดับของความสำเร็จได้ อย่างชัดเจน และสามารถให้ข้อแนะนำได้ว่ามีปัญหาคืออะไรบ้างในระหว่างการนำนโยบาย ไปปฏิบัติที่ควรได้รับการแก้ไขปรับปรุง

4) การแปลงความเป็นนามธรรมของเป้าประสงค์ไปสู่ความเป็นรูปธรรมที่มี ความเฉพาะเจาะจง และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ซึ่งผู้รับผิดชอบการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้อง เป็นผู้ตัดสินใจในการกระทำดังกล่าว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติปราศจากความคลุมเครือ และมีความชัดเจนต่อ การปฏิบัติงานที่ต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ อาจกล่าวได้ว่า การตัดสินใจ ในขั้นตอนนี้เป็นส่วนที่มีความสำคัญมากที่สุดส่วนหนึ่งในกระบวนการการนำนโยบายไปปฏิบัติ

5) การนำนโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับบุคลากรที่ร่วมรับผิดชอบจำนวนมาก ทั้งบุคลากรภายในหน่วยงานเดียวกันและบุคลากรระหว่างหน่วยงานที่ต้องทำงานประสานกัน ดังนั้น การสร้างความเข้าใจที่ดีต่อกันทั้งระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงานเดียวกัน และระหว่าง หน่วยงานจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เพราะถ้าบุคลากรผู้ปฏิบัติขาดความร่วมมือที่ดีต่อกัน หรือขาดความ เข้าใจต่อความสำคัญในการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด หรือเกิดความขัดแย้งกัน ในระหว่าง ผู้ปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้จะเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น ความร่วมมือ ด้านความเข้าใจต่อการบรรลุเป้าประสงค์ร่วมกัน จะส่งเสริมให้การนำนโยบาย ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 Van Horn และ Van Meter จำแนกคุณลักษณะสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

1) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นทั้งกิจกรรมของรัฐและของเอกชน ในส่วนที่เป็นกิจกรรมของรัฐย่อมหมายถึง กิจกรรมทั้งหมดที่องค์การราชการเป็นผู้รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนกิจกรรมของเอกชนซึ่งหมายความรวมทั้งปัจเจกบุคคลและกลุ่มบุคคล ในส่วนของปัจเจกบุคคล อาจพิจารณาได้จากการประกอบกิจการส่วนตัวที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย โดยเฉพาะการชำระภาษีต่าง ๆ ให้ถูกต้องครบถ้วน และในส่วนของกลุ่มบุคคลอาจพิจารณาได้จากบริษัท ห้างหุ้นส่วนและกลุ่มสมาคมวิชาชีพต่าง ๆ ซึ่งต้องปฏิบัติตามที่กฎหมายกำหนด เป็นต้น

2) การนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นผลที่เกิดจากการตัดสินใจนโยบายของผู้กำหนดนโยบาย โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของนโยบายไว้ล่วงหน้า ซึ่งผู้ปฏิบัติจะต้องนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นการยืนยันความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดนโยบาย และการนำนโยบายไปปฏิบัติไว้อย่างชัดเจน โดยการกำหนดนโยบายเป็นผลจากการตัดสินใจนโยบายโดยได้พิจารณาทางเลือกและวัตถุประสงค์ของนโยบายไว้ล่วงหน้า เมื่อนโยบายได้รับความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจโดยชอบด้วยกฎหมาย นโยบายนั้นจะถูกส่งให้องค์การที่รับผิดชอบเป็นผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ โดยมีภารกิจชัดเจนว่าจะต้องปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

3) การนำนโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับความพยายามในการแปลงรูปแบบของการตัดสินใจนโยบาย ซึ่งส่วนใหญ่จะมีลักษณะนามธรรมให้เป็นมาตรการเชิงปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม โดยผู้ปฏิบัติสามารถทำความเข้าใจได้อย่างชัดเจน และรู้ว่าจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนอย่างไรเพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ

4) การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จเป็นภารกิจที่จะต้องใช้เวลาความพยายามสูง ดังนั้น ผู้เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องมีความรู้ความเข้าใจการเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสม จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับความสำคัญในการสร้างความร่วมมือและการประสานงานระหว่างองค์การราชการที่มีภารกิจรับผิดชอบร่วมกัน รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสมต่อการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จจึงเป็นภารกิจที่ผู้ปฏิบัติทุกฝ่ายจะต้องใช้เวลาความพยายามอย่างเต็มที่ ทั้งความพยายามในการปฏิบัติงาน โดยตรงและความพยายามในการประสานงานระหว่างองค์การที่รับผิดชอบร่วมกัน

2.2.3 Mazmanian และ Sabatier จำแนกคุณลักษณะของการนำนโยบายไปปฏิบัติได้

ดังนี้

1) การนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ การปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของนโยบายที่ผู้กำหนดได้ตัดสินใจไว้แล้ว การปฏิบัติภารกิจดังกล่าวเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างองค์การราชการที่รับผิดชอบ

2) นโยบายที่จะนำไปปฏิบัติ เป็นผลผลิตของกระบวนการทางการเมืองซึ่งอาจจะปรากฏในรูปของกฎหมายที่ได้ผ่านความเห็นชอบของฝ่ายนิติบัญญัติแล้ว หรือคำสั่งของฝ่ายบริหารหรือมติของคณะรัฐมนตรี หรือคำพิพากษาของศาลสูงหรือศาลฎีกา ซึ่งทั้งหมดนี้ถือว่าเป็นนโยบายที่หน่วยงานที่รับผิดชอบและเกี่ยวข้องจะต้องนำไปปฏิบัติให้บรรลุเป้าประสงค์

3) ในการตัดสินใจนโยบายจะครอบคลุมประเด็นสำคัญต่าง ๆ ได้แก่ การบ่งชี้ปัญหาสังคมที่จะต้องแก้ไข การกำหนดวัตถุประสงค์ก็เพื่อให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปตามความต้องการครบถ้วน และการกำหนดโครงสร้างของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้มีหน่วยงานรับผิดชอบชัดเจน เพื่อความพร้อมทั้งด้านบุคลากรและทรัพยากรที่จำเป็น รวมทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องใช้ในการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

4) การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การกำหนดกฎระเบียบสำหรับการปฏิบัติ การพิจารณาผลกระทบจากผลลัพธ์จากการนำนโยบายไปปฏิบัติ การยินยอมปฏิบัติตามของกลุ่มเป้าหมาย การพิจารณาผลกระทบจากผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นทั้งโดยเจตนาและไม่เจตนา การพิจารณาผลกระทบที่เกิดจากการตัดสินใจของหน่วยปฏิบัติ และการปรับปรุงกฎระเบียบที่ใช้ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

2.3 ความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติ

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2560, น.463-466) ความสำคัญของการนำนโยบายไปปฏิบัติสรุปได้ดังนี้

1. ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อผู้ตัดสินใจนโยบาย ในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ของนโยบาย จะส่งผลให้ผู้ตัดสินใจนโยบายได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากประชาชน เพราะได้กระทำการตัดสินใจเลือกนโยบายที่ถูกต้องและเลือกหน่วยปฏิบัติที่เหมาะสมซึ่งจะเป็นผลดีต่ออนาคตทางการเมืองของผู้ตัดสินใจนโยบาย ในทางตรงกันข้ามถ้าหากการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จล้มเหลว จะส่งผลให้ผู้ตัดสินใจนโยบายถูกตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์ในทางลบจากประชาชน ทั้งต่อการตัดสินใจเลือกนโยบายที่ไม่เหมาะสม และความบกพร่องในการควบคุมและกำกับหน่วยปฏิบัติ หรือการมอบหมายให้หน่วยปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม

เป็นผู้รับผิดชอบ ถึงแม้ว่าการตัดสินใจเลือกนโยบายจะถูกต้อง แต่เมื่อนำนโยบายไปปฏิบัติ ล้มเหลว ย่อมแสดงว่าผู้ตัดสินใจในฐานะผู้นำทางการเมืองที่ควบคุมกำกับดูแลหน่วยปฏิบัติการความ บกพร่องด้วยและจะต้องรับผิดชอบต่อความล้มเหลวทั้งหมดที่เกิดขึ้น ปรากฏการณ์นี้จะส่งผลกระทบต่ออนาคตทางการเมืองของผู้ตัดสินใจนโยบายโดยตรง

2. ความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อทั้ง ทางตรงและทางอ้อมต่อกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ จะทำให้ปัญหาของกลุ่มเป้าหมายได้รับการแก้ไขด้วยดีกลุ่มเป้าหมายมีความพอใจต่อผลงานของผู้ตัดสินใจนโยบายหรือรัฐบาลที่เป็นผู้รับผิดชอบ ในทางตรงกันข้าม ถ้า การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความล้มเหลว ปัญหาของกลุ่มเป้าหมายจะไม่ได้รับการแก้ไข กลุ่มเป้าหมายจะยังคงเรียกร้องให้รัฐบาลเร่งรัดหามาตรการใหม่ในการแก้ไขต่อไป และสภาพ ปัญหาอาจจะยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น ทำให้การแก้ไขต้องใช้เวลาและต้นทุนสูงขึ้นด้วย และจะทำให้ กลุ่มเป้าหมายขาดความเชื่อถือศรัทธาต่อรัฐบาล ทำให้แนวทางการแก้ไขปัญหาของรัฐบาลมีความ ยุ่งยากมากขึ้น

3. ความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำนโยบายไปปฏิบัติจะส่งผลกระทบต่อทั้ง ทางตรง และทางอ้อมต่อหน่วยปฏิบัติ ในกรณีที่การนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตาม เป้าประสงค์ หน่วยปฏิบัติจะได้รับความเชื่อถือและความไว้วางใจทั้งจากผู้กำหนดนโยบายและ กลุ่มเป้าหมายว่าเป็นหน่วยปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้กำหนดนโยบายอาจให้ รางวัลตอบแทนแก่หน่วยปฏิบัติเพื่อเป็นขวัญกำลังใจ ในทางตรงกันข้าม ถ้าหากการนำนโยบายไป ปฏิบัติประสบความล้มเหลว หน่วยปฏิบัติจะถูกตำหนิทั้งจากผู้กำหนดนโยบายและกลุ่มเป้าหมายที่ เกี่ยวข้องว่าทำงานอย่างไรประสิทธิภาพ ซึ่งอาจทำให้ผู้รับผิดชอบในหน่วยปฏิบัติต้องถูกลงโทษ หรือมิได้รับการพิจารณาความดีความชอบก็ได้

4. ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร เนื่องจากประเทศทุกประเทศมีทรัพยากรจำกัด ดังนั้น ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ แสดงว่าการใช้ทรัพยากรมี ความคุ้มค่าเพราะสามารถแก้ไขปัญหาของกลุ่มเป้าหมายหรือของสังคมอย่างได้ผลในทางตรงกัน ข้าม ถ้าหากการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความล้มเหลว แสดงว่าการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า หรือเกิดการสูญเปล่าจากการใช้ทรัพยากรและอาจจะต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้นในการดำเนินการ แก้ไขใหม่ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการจัดสรรทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาสาธารณะอื่น ๆ ด้วย ทรัพยากรในที่นี้หมายถึงความรวมทั้งบุคลากร งบประมาณ อุปกรณ์และเวลาที่ต้องใช้ไปทั้งหมด

5. ความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศ การนำนโยบายไปปฏิบัติมีความสำคัญต่อความก้าวหน้าในการพัฒนาประเทศเป็นอย่างยิ่ง เพราะถ้าหากการนำนโยบายไปปฏิบัติตามแผนงานและโครงการพัฒนาต่าง ๆ ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ จะส่งผลให้การพัฒนาประเทศบรรลุเป้าหมายเพื่อความก้าวหน้าทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งจะทำให้ประชาชนมีความอยู่ดีกินดีและมีความสุข ในทางตรงกันข้าม ถ้าการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความล้มเหลวย่อมหมายถึงความล้มเหลวในแผนงานและโครงการพัฒนาต่าง ๆ ด้วย ทำให้การพัฒนาประเทศไม่เป็นที่ไปตามเป้าหมาย ปัญหาของประชาชนจะไม่ได้รับการแก้ไข และสภาพปัญหาอาจทวีความรุนแรงยิ่งขึ้น ทำให้การแก้ไขยากลำบากมากขึ้น และทำให้สูญเสียทรัพยากรในการแก้ไขปัญหามากขึ้นด้วย ดังนั้นผู้รับผิดชอบการพัฒนาประเทศจึงต้องพยายามที่จะตัดสินใจเลือกนโยบายที่มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ และมอบหมายให้หน่วยปฏิบัติที่มีความสามารถเหมาะสมในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ เพื่อเป็นหลักประกันว่าการพัฒนาประเทศจะประสบความสำเร็จดังที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ของประชาชนทั้งหมด

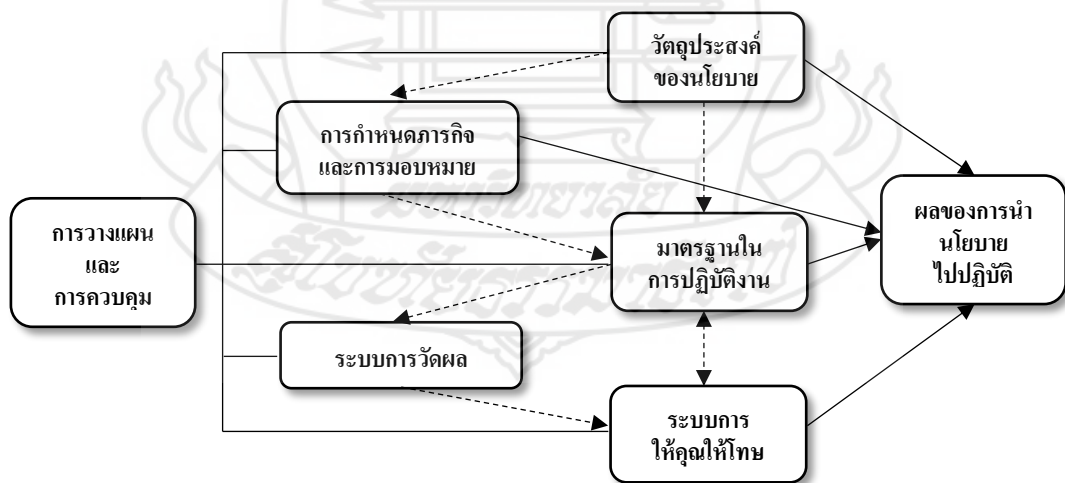
6. ความสำคัญต่อกระบวนการนโยบายสาธารณะ ในกระบวนการวิเคราะห์นโยบายนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติเข้าไปมีบทบาทตั้งแต่กระบวนการกำหนดทางเลือกนโยบาย กล่าวคือ นักวิเคราะห์นโยบายจะต้องคำนึงถึงการพิจารณาทางเลือกนโยบายที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติเท่านั้น เพื่อให้มั่นใจว่าทุกทางเลือกที่นำมาวิเคราะห์จะไม่ก่อให้เกิดความสูญเปล่า และในการจัดทำทางเลือกนโยบายก็จะต้องคำนึงถึงการกำหนดแนวทางการนำไปปฏิบัติที่สอดคล้องกับความเป็นจริงและสามารถนำไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด เมื่อถึงขั้นตอนของการตัดสินใจเลือกทางเลือกนโยบายของผู้มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ผู้ตัดสินใจนโยบายจะต้องพยายามเลือกทางเลือกที่มีความสอดคล้องกับค่านิยมที่พึงปรารถนาของสังคม และจะต้องเป็นทางเลือกที่มีความเป็นไปได้ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เพื่อเป็นหลักประกันว่าการตัดสินใจเลือกทางเลือกนโยบายจะสามารถนำไปปฏิบัติให้ปรากฏเป็นจริงตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ เมื่อผู้ตัดสินใจเลือกนโยบายแล้ว การมอบหมายให้หน่วยงานใดเป็นผู้รับผิดชอบไปปฏิบัติ ผู้กำหนดนโยบายจะต้องมั่นใจว่าหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจะต้องมีศักยภาพเพียงพอในการนำนโยบายไปปฏิบัติให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าประสงค์ โดยมีทั้งทรัพยากรบุคคล งบประมาณและอุปกรณ์ที่จำเป็นอย่างเพียงพอ ในระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติ จะต้องทำการประเมินผลควบคู่กันไปด้วยเพื่อตรวจสอบว่าในแต่ละขั้นตอนมีอุปสรรคและปัญหาอะไรบ้างที่จะต้องเร่งรัดแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติดำเนินต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพจนกระทั่งเสร็จสิ้นกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้ประเมินผลจะต้องทำการประเมินระดับความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเปรียบเทียบกับเป้าประสงค์ของนโยบายเพื่อตรวจสอบว่าประสบ

ความสำเร็จในระดับใด ปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในระหว่างการนำนโยบายไปปฏิบัติได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมเพียงใด ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่การพิจารณาปรับปรุงนโยบายให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น และถ้าปรากฏว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติประสบความล้มเหลวเพราะหน่วยปฏิบัติไม่มีศักยภาพเพียงพอ ผู้ประเมินจะต้องนำเสนอให้ปรับปรุงหน่วยปฏิบัติให้เหมาะสมหรือความล้มเหลวเกิดจากนโยบายไม่มีความเหมาะสม ผู้ประเมินผลอาจเสนอให้ยกเลิกนโยบายนั้นเสีย (Terminate)

2.4 ตัวแบบเกี่ยวกับการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

วรรณคดี จันทรร (2539, น.453) ให้ทัศนะเกี่ยวกับตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

1. ตัวแบบที่ยืดหลักเหตุผล ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพในการวางแผน และการควบคุมการดำเนินงานตามนโยบายในการนำนโยบายไปปฏิบัติ หน่วยงาน/องค์การที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของนโยบายที่กำหนดไว้ จะต้องนำทรัพยากรทางการบริหารมาดำเนินงานโดยเน้นวัตถุประสงค์ของนโยบายเป็นหลัก ดังนั้น ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติจึงต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ชัดเจนอย่างถ่องแท้ เพื่อนำไปกำหนดภารกิจและมอบหมายงานให้แก่ฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ในการดำเนินงานต้องกำหนดมาตรฐานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน มีระบบวัดผลการปฏิบัติงาน และระบบการให้ทุนให้โทษที่สัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ระบบการวางแผนงานและการควบคุมผลงานที่ดีนี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ



ภาพที่ 2.1 ตัวแบบที่ยืดหลักเหตุผล

ที่มา : วรรณคดี จันทรร, 2539, น.453

2. ตัวแบบทางการจัดการ ให้ความสำคัญกับสมรรถนะขององค์กรที่
 รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งสมรรถนะขององค์กรเกี่ยวข้องกับ 5 ปัจจัย ได้แก่

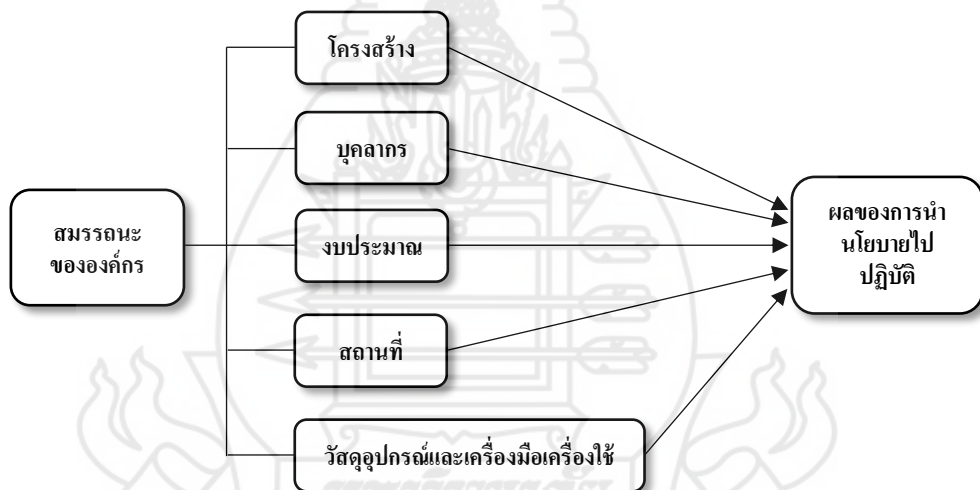
2.1 โครงสร้างขององค์กรที่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบในการ
 ดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ของนโยบาย

2.2 ภายในองค์กรต้องประกอบด้วยบุคลากรซึ่งมีความรู้ความสามารถ
 ในด้านต่าง ๆ เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการ และ/หรือด้านเทคนิคอย่างเพียงพอ

2.3 งบประมาณในการดำเนินงานตามนโยบายต้องได้รับการสนับสนุนอย่าง
 เพียงพอ

2.4 องค์กรยังต้องมีการเตรียมความพร้อมด้านวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ
 เครื่องใช้

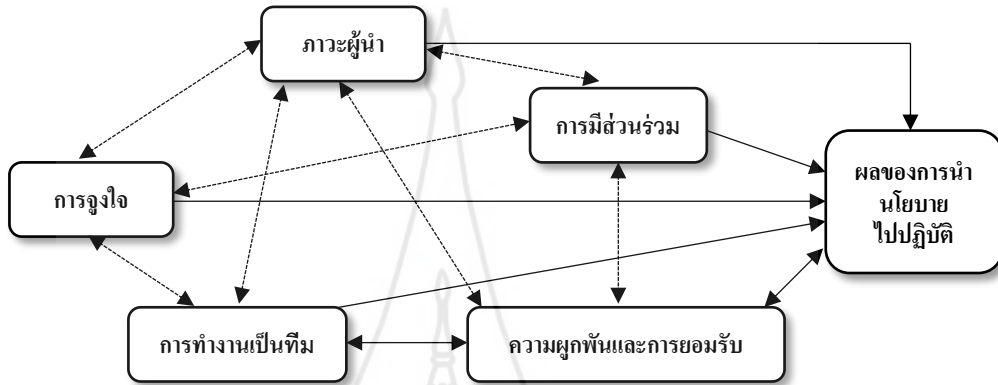
2.5 สถานที่ที่ใช้ดำเนินงานต้องเอื้อต่อการดำเนินงานตามนโยบาย



ภาพที่ 2.2 ตัวแบบทางการจัดการ

ที่มา : วรเดช จันทรศร, 2539, น.455

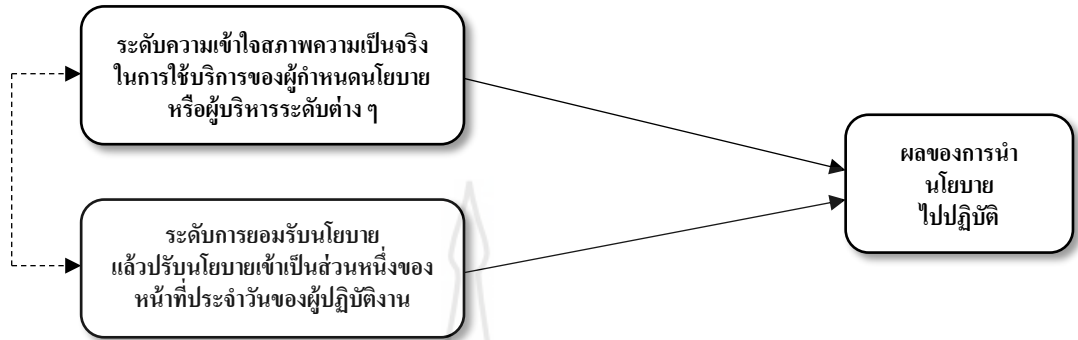
3. ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ องค์การที่รับผิดชอบในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ควรสร้างความผูกพันและการยอมรับในนโยบาย โดยเน้นการมีส่วนร่วม ด้วยการใช้นวัตกรรมเชิงใจ และภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์การเพื่อสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตั้งแต่ขั้นกำหนดนโยบายและวางแผนงาน/โครงการ



ภาพที่ 2.3 ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ

ที่มา : วรเดช จันทรศร, 2539, น.458

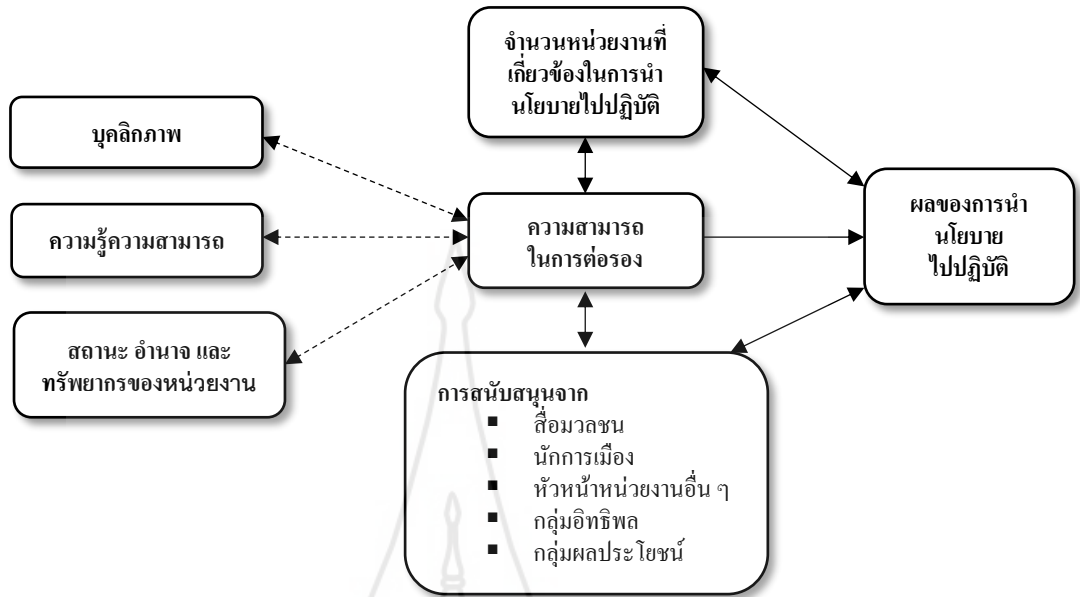
4. ตัวแบบทางด้านกระบวนการของระบบราชการ การนำนโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับอำนาจขององค์การ ซึ่งไม่ได้อยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงหรือบุคลากรคนใดคนหนึ่งซึ่งดำรงตำแหน่งตามอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการขององค์การ อำนาจที่แท้จริงขององค์การกระจายอยู่ที่สมาชิกขององค์การ/ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติทุกคน โดยที่ผู้บริหารระดับสูง/ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องควบคุมไม่ได้ กล่าวคือ สมาชิกขององค์การ/ผู้นำนโยบายไปปฏิบัติ สามารถใช้ดุลยพินิจพิจารณาอนุญาตในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย ความเข้าใจสภาพความเป็นจริงในการให้บริการของผู้กำหนดนโยบาย/ผู้บริหารระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และการยอมรับนโยบายแล้วปรับแนวทางการปฏิบัติงานตามนโยบาย ให้เป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่ประจำวันของผู้ปฏิบัติงานมีผลต่อความสำเร็จของนโยบาย



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบทางด้านกระบวนการของระบบราชการ

ที่มา : วรเดช จันทรศร, 2539, น.460

5. ตัวแบบทางการเมือง ผลการนำนโยบายไปปฏิบัติขึ้นอยู่กับความสามารถในการเจรจาต่อรองของผู้ซึ่งเกี่ยวข้องกับนโยบายนั้น ๆ ในฐานะผู้มีส่วนได้และผู้มีส่วนเสีย ประโยชน์จากการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่า (เช่น งบประมาณ ทรัพยากร) ให้แก่สังคมโดยฝ่ายการเมือง ดังนั้น จำนวนหน่วยงาน/องค์การที่เกี่ยวข้องในการนำนโยบายไปปฏิบัติ บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ สถานะ อำนาจและทรัพยากรของหน่วยงาน/องค์การ ความสามารถในการต่อรองของผู้ซึ่งเป็นตัวแทนของหน่วยงาน/องค์การ ความสัมพันธ์ของผู้ซึ่งเป็นตัวแทนของหน่วยงาน/องค์การ ในลักษณะของการสนับสนุนจากปัจจัยภายนอกหน่วยงาน/ องค์การ ได้แก่ สื่อมวลชน นักการเมือง หัวหน้าหน่วยงานอื่น ๆ กลุ่มอิทธิพล กลุ่มผลประโยชน์ และบุคคลสำคัญที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย

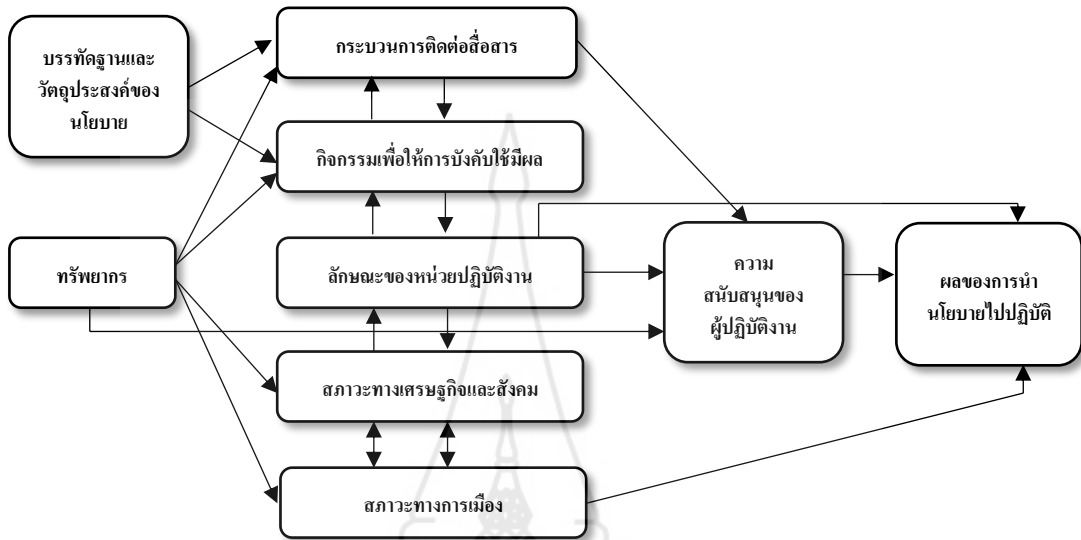


ภาพที่ 2.5 ตัวแบบทางการเมือง

ที่มา : วรเดช จันทรศร, 2539, น.462

6. ตัวแบบทั่วไป ตัวแบบนี้พัฒนามาจากหลาย ๆ ตัวแบบ ทำให้ตัวแปรในตัวแบบนี้ประกอบด้วย ตัวแปรบางตัวจากตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล ตัวแบบทางการจัดการ ตัวแบบทางการพัฒนาองค์กร ตัวแบบทางด้านการบริหารของระบบราชการ และตัวแบบทางการเมือง เนื่องจากตัวแปรบางตัวไม่อาจวิเคราะห์โดยใช้เชิงปริมาณ และตัวแบบนี้ประกอบด้วยตัวแปรจำนวนมากจนไม่สามารถวิเคราะห์เจาะลึกได้ อย่างไรก็ตามตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับตัวแปร 3 ตัวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร สมรรถนะขององค์กรและความร่วมมือสนับสนุนของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารที่ดีมีผลต่อความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบาย ทั้งนี้ นโยบายต้องมีความชัดเจนและมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานตามนโยบาย/แผนงาน /โครงการ ขณะที่สมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติจะเกิดขึ้นได้ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความสามารถ เป็นบุคลากรซึ่งมีคุณภาพและทรัพยากรทางการบริหารมีจำนวนพอเพียง ส่วนผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะให้ความร่วมมือสนับสนุนงานตามนโยบายต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร ซึ่งใช้เทคนิคการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะร่วมมือในการนำนโยบายไปปฏิบัติ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมกรปฏิบัติงานและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้านสภาวะทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และการบริหาร



ภาพที่ 2.6 ตัวแบบทั่วไป

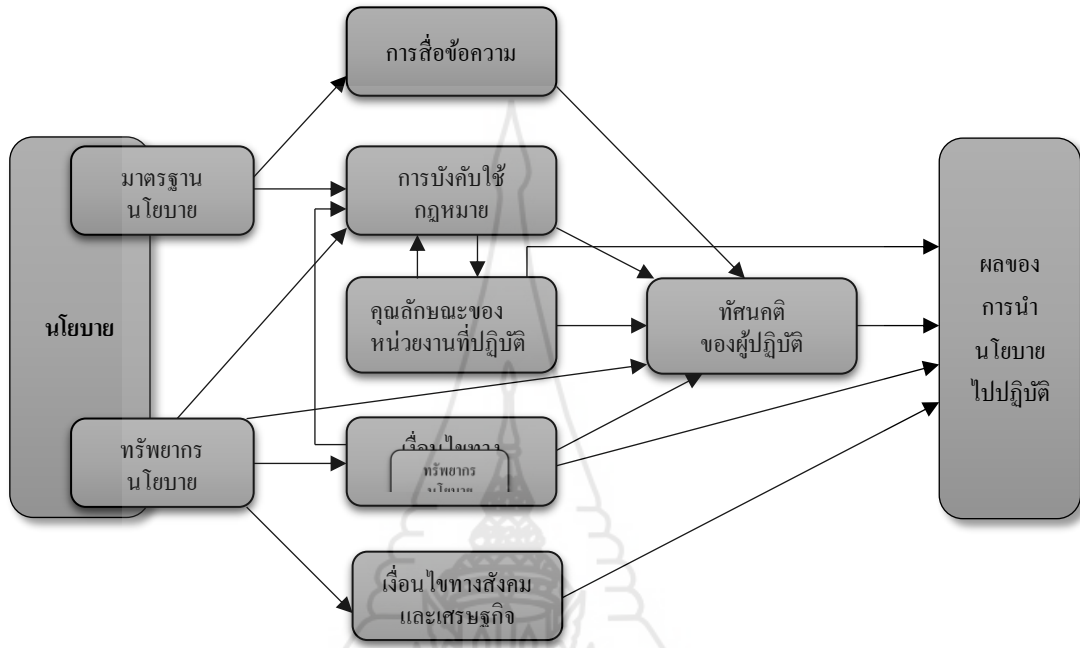
ที่มา : วรเดช จันทรร, 2539, น.465

สมบัติ ชำรงธัญวงศ์ (2560, น.500-534) ให้ทัศนะเกี่ยวกับตัวแบบเกี่ยวกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยรวบรวมจากทัศนะของนักวิชาการหลายท่าน ดังนี้

1. ตัวแบบสหองค์การในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

Carl E. Van Horn และ Donald S. Van Meter เห็นว่าตัวแบบในการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นการแสดงให้เห็นถึงการกำหนดแนวทางของกลุ่มตัวแปร และความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งเป็นตัวตัดสินผลการปฏิบัติตามนโยบายภายใต้การควบคุมเฉพาะ (particular jurisdiction) ดังนั้น การคัดเลือกเกณฑ์วัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานจึงเป็นขั้นตอนสำคัญอย่างยิ่งในการวิเคราะห์ การวัดผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรตามที่ใช้เพื่อตัดสินว่าวัตถุประสงค์ของนโยบายจากรัฐบาลกลางบรรลุผลหรือไม่ ความสามารถของนักวิเคราะห์นโยบายในการจัดทำถ้อยแถลง (statements) เกี่ยวกับความเหมาะสมของกิจกรรมในการนำนโยบายไปปฏิบัติ และความสามารถในการเสนอแนวทางแก้ไขความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นนั้น ขึ้นอยู่กับการพัฒนาการวัดผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และมีความหมายต่อผู้จัดทำนโยบาย โดยปัจจัยที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ประกอบด้วย มาตรฐานและนโยบาย การสื่อสารข้อความ การบังคับใช้กฎหมาย คุณลักษณะของหน่วยงาน เงื่อนไขทางการเมือง เงื่อนไขทางสังคมและเศรษฐกิจ และจุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติ



ภาพที่ 2.7 ตัวแบบสหองค์การในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ที่มา : สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, 2560, น.501

โดย Carl E. Van Horn และ Donald S. Van Meter ได้อธิบายรายละเอียดของปัจจัยไว้ดังนี้

1. นโยบาย (Policy) ซึ่งหมายรวมถึงมาตรฐาน (Standards) และทรัพยากร (Resources) มาตรฐานนโยบายและทรัพยากรนโยบายเป็นองค์ประกอบของการตัดสินใจนโยบายที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะการที่ทรัพยากรงบประมาณและสิ่งจูงใจที่ไม่เพียงพอคือสาเหตุของความล้มเหลวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ มาตรฐานนโยบายเป็นการระบุรายละเอียดของเป้าหมายนโยบายนั้น ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างไร โดยทั่วไปมาตรฐานจะถูกบรรจุไว้ใน

1.1 กฎหมายและกฎระเบียบของแผนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานตามนโยบาย โดยรายละเอียดของมาตรฐานความเชื่อมโยงกับการวัดผลการปฏิบัติงาน และอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอด การวัดผลอาจใช้วิธีการวัดผลอย่างต่อเนื่องเพื่อตรวจสอบธรรมชาติ

ของการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานนโยบาย และเพื่อเชื่อมโยงเข้ากับการเปลี่ยนแปลงในกิจกรรมของการนำนโยบายไปปฏิบัติ และผลการปฏิบัติงานการสื่อสารข้อความ (Communications) มาตรฐานเป็นเพียงคำแนะนำตักเตือน ผู้ปฏิบัติจะไม่ยินยอมทำตามถ้าไม่มีการสื่อสารข้อความให้ทราบอย่างชัดเจนเพียงพอเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้ปฏิบัติต้องกระทำ

1.2 การบังคับใช้กฎหมาย (enforcement) เนื่องจากระบบความสัมพันธ์ระหว่างองค์การของรัฐ (intergovernmental system) ไม่มีสายการบังคับบัญชาที่จะสั่งการให้ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ การนำนโยบายไปปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จจึงต้องมีกลไกและกระบวนการเพื่อให้เจ้าหน้าที่ระดับรัฐบาลกลางและระดับท้องถิ่นปฏิบัติให้สอดคล้องกับมาตรฐานนโยบาย (Schultze, 1969: 202; Neustadt, 1960) เจ้าหน้าที่ส่วนกลางอาจใช้มาตรการสำคัญ 3 ประการเพื่อให้หน่วยงานและบุคลากรนำนโยบายไปปฏิบัติให้เป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ บรรทัดฐาน สิ่งจูงใจ และการลงโทษ บรรทัดฐานและสิ่งจูงใจเป็นเทคนิคในการบังคับใช้กฎหมายที่นิยมใช้กันมาก โดยมีวิธีการสำคัญคือ การหล่อหลอมทางสังคม การโน้มน้าว และการนำเข้ามามีส่วนร่วม

1.3 คุณสมบัติของหน่วยปฏิบัติ (characteristics of the implementing agencies) ลักษณะความเป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์การมีผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติตามมาตรฐานของนโยบาย (Ripley et al., 1973; Rourke, 1969; Down, 1967; Kaufman, 1971) ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งเกี่ยวข้องกับทัศนคติของเจ้าหน้าที่โครงสร้างและความสัมพันธ์ ระหว่างเจ้าหน้าที่และหน่วยงานของรัฐจะมีแนวโน้มที่จะจำกัดหรือส่งเสริมการนำนโยบายไปปฏิบัติให้มีประสิทธิผล ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งคือ ประสบการณ์และความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการทำงานที่ได้รับมอบหมายและสถานภาพของหน่วยงานภายในองค์การ มีผลกระทบต่อความสามารถในการบริหารเช่นกัน องค์การที่ปราศจากความสนับสนุนทางการเมืองและงบประมาณอย่างเพียงพอ รวมทั้งปราศจากความช่วยเหลือในการตัดสินใจและการจ้างเจ้าหน้าที่ที่มีคุณภาพ จะประสบปัญหาในการบริหารแผนงานและโครงการอย่างรุนแรง

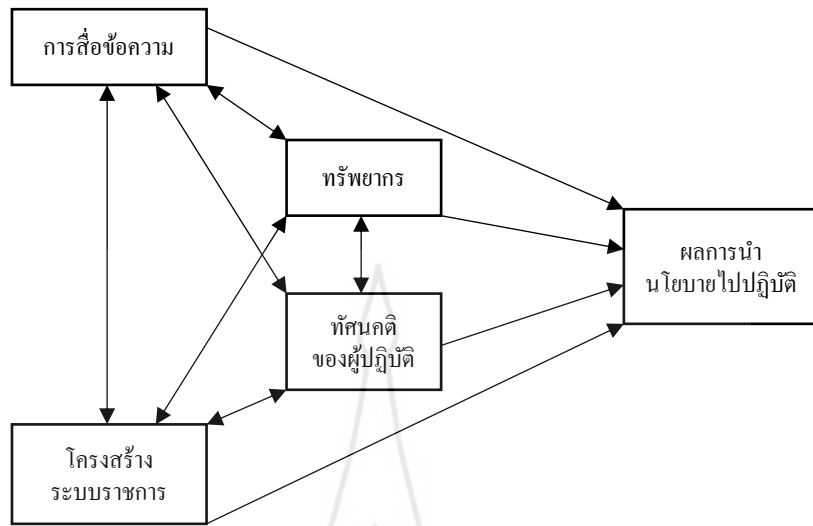
1.4 เงื่อนไขทางการเมือง (political conditions) ขอบเขตของการสนับสนุนหรือคัดค้านต่อวัตถุประสงค์ของนโยบายจากบุคคลชั้นนำในองค์การ และจากปัจเจกบุคคล หรือกลุ่มบุคคล ทั้งภาครัฐและเอกชนมีอิทธิพลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ สาธารณชนและชนชั้นนำ (elite) ต่อแผนงานเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ความเห็นของผู้ปฏิบัติมีแนวโน้มที่จะยอมรับเป้าหมายและวัตถุประสงค์มากขึ้นถ้าปัญหาที่มีความรุนแรงที่จะต้องได้รับการแก้ไขและมีประชาชนและกลุ่มผลประโยชน์เคลื่อนไหวเพื่อสนับสนุนแผนงาน ในการแก้ปัญหานั้น

1.5 เงื่อนไขทางสังคมและเศรษฐกิจ (social and economic conditions) เป็นเงื่อนไขที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติที่สำคัญเช่นกัน ได้แก่ คุณภาพของประชาชน ความเชื่อและค่านิยมของคนในชุมชนหรือสังคม และความร่วมมือของประชาชนกลุ่มเป้าหมาย เป็นต้น สำหรับเงื่อนไขทางเศรษฐกิจ ได้แก่ สภาพความเป็นอยู่ของประชาชนหรือประชากรกลุ่มเป้าหมาย ทรัพยากรของชุมชน และระดับพัฒนาเศรษฐกิจของชุมชนและสังคม เป็นต้น

1.6 จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติ (dispositions or attitudes of implementors) องค์ประกอบ 3 ประการที่ส่งผลกระทบต่อความสามารถหรือความเต็มใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ คือ ความรู้ความเข้าใจต่อมาตรฐาน ทิศทางของการตอบสนอง และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติอาจไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานของนโยบาย เนื่องจากปฏิเสธวัตถุประสงค์ของนโยบาย เพราะมีความเห็นไม่ตรงกัน

2. ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

Edwards ได้เสนอให้พิจารณาจากปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ การสื่อสารข้อความ (communication) ทรัพยากร (resource) จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติ (disposition Or attitudes) และโครงสร้างระบบราชการ (bureaucratic structures) ปัจจัยทั้ง 4 ดังกล่าว Edwards เห็นว่ามีทั้งบทบาทในการพึ่งพากันและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ โดยแต่ละปัจจัยอาจจะช่วยส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ แนวทางในอุดมคติคือ การสะท้อนความซับซ้อนของปัจจัยเหล่านี้โดยการอภิปรายไปพร้อม ๆ กัน Edwards เน้นว่านักวิเคราะห์หันนโยบายจะต้องเข้าใจว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นกระบวนการพลวัต (dynamic process) ซึ่งเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมากมาย สำหรับปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ตามแนวคิดของ Edwards สามารถแสดงให้เห็นตามแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2.8 ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย

ที่มา : สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, 2560, น.507

Edwards ได้อธิบายบทบาทของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

2.1 การสื่อข้อความ (communication) เพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติมีประสิทธิภาพ ผู้ที่รับผิดชอบในการนำการตัดสินใจไปปฏิบัติจะต้องรู้ว่าตนกำลังจะทำอะไร คำสั่งในการนำนโยบายไปปฏิบัติจะต้องถูกถ่ายทอดไปสู่บุคลากรผู้ปฏิบัติอย่างเหมาะสม โดยจะต้องมีความชัดเจน (clarity) ที่เที่ยงตรง (accuracy) และมีความคงเส้นคงวา (consistency) ถ้าผู้ตัดสินใจนโยบายประสงค์ที่จะเห็นการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยไม่มีกระบวนการอย่างชัดเจน ผู้ปฏิบัติอาจเข้าใจผิดต่อคำสั่งของผู้ตัดสินใจนโยบาย และก่อให้เกิดความสับสนต่อผู้ปฏิบัติจนผู้ปฏิบัติไม่ต้องทำอะไร ปราบกฏการณ์ดังกล่าวจะเพิ่มโอกาสให้ผู้ปฏิบัติไม่นำนโยบายไปปฏิบัติตามความตั้งใจของผู้ตัดสินใจนโยบายหรือผู้สั่งการมากขึ้น

2.2 ทรัพยากร (resource) ไม่ว่าคำสั่งการนำนโยบายไปปฏิบัติจะมีความชัดเจนและแน่นอนเพียงใด และไม่ว่าจะมีการถ่ายทอดข้อความที่เที่ยงตรงแค่ไหน ถ้าผู้ปฏิบัติที่รับผิดชอบการนำนโยบายไปปฏิบัติขาดทรัพยากรที่จำเป็นจะต้องใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพการนำนโยบายไปปฏิบัติก็จะมีประสิทธิภาพ แต่อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรที่สำคัญในการนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึงถึงจำนวนบุคลากรที่พอเหมาะและมีความชำนาญเพียงพอในการทำงาน มีระบบสารสนเทศที่สอดคล้องและพอเพียง และได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี ผู้มีอำนาจที่

จะให้ความมั่นใจว่าการนำนโยบายไปปฏิบัติจะเป็นไปตามความตั้งใจ จะต้องจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ได้แก่ สถานที่ปฏิบัติงาน เครื่องมือ และงบประมาณที่จำเป็นจะต้องใช้ในการทำงานให้เหมาะสม การมีทรัพยากรไม่เพียงพอจะสื่อความหมายให้เห็นว่ากฎหมายจะไม่มีผลในการใช้บังคับ และจะไม่มีการจัดบริการ และไม่มีการพัฒนากระบวนการที่มีเหตุผล

2.3 จุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติ (disposition or attitudes) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นอย่างยิ่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ผู้ปฏิบัติไม่เพียงแต่จะต้องรู้ว่าจะต้องทำอะไร และมีความสามารถที่จะทำเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติต้องมีความปรารถนาที่จะกระทำให้สำเร็จด้วย ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่สามารถที่จะใช้ดุลยพินิจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะเหตุผลสำคัญประการหนึ่งคือ การที่ผู้ปฏิบัติเป็นอิสระจากผู้บังคับบัญชาที่เป็นผู้กำหนดนโยบาย และเหตุผลอื่นคือความซับซ้อนของตัวนโยบายเอง วิธีการที่ผู้ปฏิบัติใช้ดุลยพินิจของตนขึ้นอยู่กับจุดยืนหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติ แต่ละคนที่มีต่อนโยบาย ในทางกลับกันทัศนคติของผู้ปฏิบัติจะได้รับอิทธิพลจากเป้าประสงค์ของนโยบาย โดยผู้ปฏิบัติจะพิจารณาว่านโยบายมีผลต่อผลประโยชน์ขององค์กรและของบุคลากรอย่างไร

2.4 โครงสร้างของระบบราชการ (bureaucratic structure) โครงสร้างระบบราชการมีอิทธิพลอย่างสำคัญต่อความสำเร็จในการนำนโยบายไปปฏิบัติ หลักการพื้นฐานประการหนึ่งของโครงสร้างของทุกองค์กร คือ มาตรฐานของระเบียบการปฏิบัติขององค์กร ซึ่งมีคุณค่าในการประหยัดเวลาของผู้ปฏิบัติมาก ทำให้ผู้ปฏิบัติสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำวันได้รวดเร็วยิ่งขึ้น และก่อให้เกิดแบบแผนในการปฏิบัติแก่หน้าที่ขององค์กรที่มีขนาดใหญ่และซับซ้อน ในขณะที่เดียวกันก็จะก่อให้เกิดความยืดหยุ่น โดยบุคลากรสามารถโยกย้ายจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่งได้สะดวก และมีความเสมอภาคในการใช้กฎระเบียบ ข้อเสียประการหนึ่งเกี่ยวกับมาตรฐานของกฎระเบียบการปฏิบัติขององค์กร คือ ไม่มีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้กลายเป็นอุปสรรคของการนำนโยบายไปปฏิบัติ นอกจากนี้การออกแบบเกี่ยวกับงานกิจวัตร (routines) ในอดีตอาจเป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบาย เพราะระเบียบเดิมไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ๆ หรือแผนงานใหม่ ๆ ที่ผู้กำหนดนโยบายต้องการให้นำไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จ

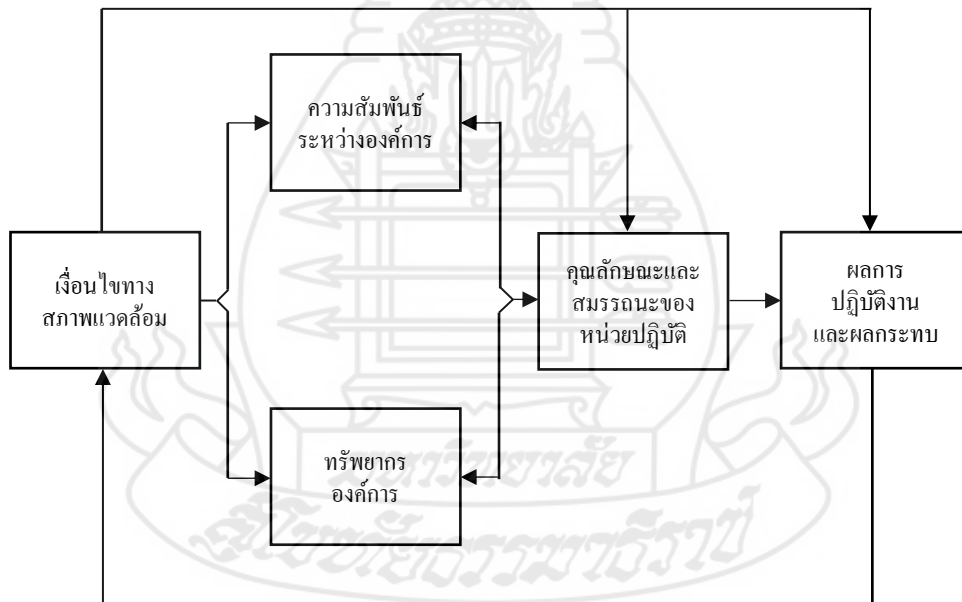
3. ตัวแบบกระจายอำนาจ

Cheema และ Rondinelli ได้กำหนดกรอบความคิดสำหรับการวิเคราะห์การนำแผนงานการกระจายอำนาจไปปฏิบัติ โดยมีสมมติฐานว่าผลการปฏิบัติงานและผลกระทบ (performance and impact) จากการนำแผนงานไปปฏิบัติในระดับท้องถิ่น เป็นผลจากอิทธิพลของกลุ่มตัวแปร 4 กลุ่ม ได้แก่ เงื่อนไขสภาพแวดล้อม (environmental conditions) ความสัมพันธ์

ระหว่างองค์กร (inter-organizational relationships) ทรัพยากรองค์กรสำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติ (organizational resource for program implementation) และคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ (characteristics and capabilities of implementing agencies) โดยกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

ประการแรก ธรรมชาติของความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและทรัพยากรองค์กรสำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติ จะทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระที่ส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานและผลกระทบของแผนงาน ผ่านตัวแปรคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวแปรแทรก (intervening variable)

ประการที่สอง เงื่อนไขทางสภาพแวดล้อมจะทำหน้าที่เป็นตัวแปรอิสระโดยมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานและผลกระทบของแผนงาน และมีอิทธิพลโดยอ้อมผ่านตัวแปรความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ทรัพยากรองค์กรสำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติ และคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ ความสัมพันธ์ดังกล่าวแสดงให้เห็นได้ดังแผนภาพ



ภาพที่ 2.9 ตัวแบบกระจายอำนาจ

ที่มา : สมบัติ ชำรงชัยวงศ์, 2560, น.512

Cheema และ Rondinelli อธิบายบทบาทและองค์ประกอบสำคัญของแต่ละปัจจัยที่สัมพันธ์กันดังนี้

1. เงื่อนไขทางสภาพแวดล้อม (environmental conditions) ปัจจัยทางสภาพแวดล้อมและโครงสร้างทางสังคมมีอิทธิพลต่อปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์การทรัพยากรองค์การสำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติ คุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติและผลการปฏิบัติงานและผลกระทบของแผนงานโดยตรง และส่งผลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานและผลกระทบของแผนงานผ่านปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ ทรัพยากรองค์การ และคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ และผลการปฏิบัติงาน และผลกระทบของแผนงานจะส่งผลสะท้อนกลับไปสู่ปัจจัยสภาพแวดล้อมอีกต่อหนึ่ง (ดังปรากฏในแผนภาพ) ความเข้าใจในเงื่อนไขทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองที่เกี่ยวข้องกับแผนการกระจายอำนาจ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบรรลุความสำเร็จของแผนงาน โดยเฉพาะอิทธิพลของปัจจัยสภาพแวดล้อมอาจมีลักษณะเป็นปัจจัยสนับสนุนหรือขัดขวางความสำเร็จของแผนงานก็ได้ ปัจจัยเกี่ยวกับเงื่อนไขทางสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ประกอบด้วย

- ก. รูปแบบทางการเมือง
- ข. โครงสร้างการกำหนดนโยบาย
- ค. ข้อจำกัดทางทรัพยากร
- ง. ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม
- จ. ผลประโยชน์ของแผนงานต่อองค์การ
- ฉ. ความพอเพียงของโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพ ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร
- ช. ความเชื่อมโยงระหว่างองค์การ และการจัดการเชิงบูรณาการ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ (inter-organizational relationships) การนำนโยบาย และแผนงานไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์และการประสานงานระหว่างองค์การโดยตรง ดังนั้น การนำนโยบายไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จจึงขึ้นอยู่กับองค์ประกอบที่สมบูรณ์ของกิจกรรมของหน่วยงานระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาคจนถึงระดับชาติ และขึ้นอยู่กับบทบาทขององค์กรเอกชน (NGO) และกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ ด้วย ดังนั้น กลไกและทฤษฎีเพื่อการประสานงานและปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์การในระดับต่าง ๆ จึงเป็นลักษณะสำคัญที่สุดในการออกแบบองค์การแผนงานการกระจายอำนาจ (decentralization program) อาจถูกกำหนดควบคุมและประเมินโดยหน่วยงานกลาง โดยมีหน่วยงานระดับภูมิภาคเป็นผู้ให้ทุนและติดตามผลงานการนำนโยบายไปปฏิบัติของหน่วยปฏิบัติระดับท้องถิ่น

ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์การจะส่งอิทธิพลโดยอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน และผลกระทบของแผนงานผ่านปัจจัยคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ (ดังปรากฏในแผนภาพ) อนึ่งประสิทธิผลของความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์และความสัมพันธ์ระหว่างองค์การขึ้นอยู่กับปัจจัยต่อไปนี้

- ก. ความชัดเจนและความแน่นอนของวัตถุประสงค์ของแผนงาน
- ข. การจัดสรรหน้าที่ที่เหมาะสมระหว่างหน่วยงานที่รับผิดชอบ
- ค. การกำหนดระเบียบและมาตรฐานในการวางแผน การจัดงบประมาณ การนำนโยบายไปปฏิบัติ และการประเมินผลนโยบาย
- ง. ความเที่ยงตรงและความแน่นอน ในการสื่อข้อความระหว่างองค์การ
- จ. ประสิทธิภาพของการเชื่อมโยงในการสนับสนุนกิจกรรมของแผนงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นได้โดยผู้บังคับบัญชา ต้องให้ความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์พื้นฐานของแผนงานจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงและหน่วยงานที่นำแผนงานไปปฏิบัติสามารถร้องเรียนถึงความยากลำบากในการนำแผนงานไปปฏิบัติต่อหน่วยงานระดับสูงได้

3. ทรัพยากรองค์การสำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติ (organizational resources for program implementation) การออกแบบองค์การที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้การนำแผนงานไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้นต้องได้รับการสนับสนุนทั้งทางการเมือง การบริหารและงบประมาณในเรื่องของการกระจายอำนาจในการนำแผนงานไปปฏิบัตินั้น ในที่นี้การกระจายอำนาจหมายถึงการถ่ายโอน (transfer) อำนาจหน้าที่ในการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร ดังนั้น ในหลายกรณีจึงยากที่จะหลีกเลี่ยงการต่อต้านจากหน่วยงานหรือผู้ที่ควบคุมกิจกรรมเหล่านี้มาก่อนในทางกลับกันผู้ที่ได้รับการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่อาจลังเลที่จะใช้อำนาจใหม่ที่ได้รับเช่นกัน

ปัจจัยทรัพยากรองค์การสำหรับการนำแผนงานไปปฏิบัติจะส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงาน และผลกระทบของแผนงานผ่านปัจจัยคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติและมีความสัมพันธ์แบบพึ่งพาซึ่งกันและกันกับปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ (ดังปรากฏในแผนภาพ) ปัจจัยสำคัญของทรัพยากรองค์การสำหรับ การนำแผนงานไปปฏิบัติประกอบด้วย

- ก. ขอบเขตขององค์การในการควบคุมงบประมาณ
- ข. ความพอเพียงของงบประมาณต่อกิจกรรมของแผนงาน
- ค. ความสามารถในการจัดหาทรัพยากรขององค์การ
- ง. อำนาจในการพิจารณาเพื่อเพิ่มรายได้และรายจ่ายขององค์การต่อแผนงานต่าง ๆ
- จ. การสนับสนุนจากผู้นำการเมืองระดับชาติ

ฉ. การสนับสนุนจากผู้นำการเมืองระดับท้องถิ่น

ช. พันธะสัญญาทางราชการจากส่วนกลางที่มีต่อการนำแผนงานไปปฏิบัติของท้องถิ่น

4. คุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ (characteristics and capabilities of implementing agencies) ลักษณะภายในของหน่วยงานที่นำแผนงานไปปฏิบัติเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จในการนำแผนงานไปปฏิบัติ และเป็นเครื่องบ่งชี้สำคัญในการตัดสินใจผลงานของแผนงาน รัฐบาลและหน่วยงานกึ่งภาครัฐ (quasi-public) ต่าง ๆ ในแทบทุกประเทศ แม้ว่าจะมีลักษณะร่วมกัน (common characteristics) แต่ความสามารถในเชิงบริการในการดำเนินกิจกรรมที่แปลกใหม่ (innovative) มีความแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับภูมิหลังของแต่ละปัจจัยคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ ซึ่งได้รับอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมจากปัจจัยเงื่อนไขสภาพแวดล้อม ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร และทรัพยากรองค์กรจะมีอิทธิพลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานและผลกระทบของแผนงาน (ดังปรากฏในแผนภาพ) ปัจจัยคุณลักษณะและสมรรถนะของหน่วยปฏิบัติ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

ก. ทักษะทางการเมือง การจัดการและเทคนิคของผู้ปฏิบัติ

ข. ความสามารถในการประสานงาน การควบคุมและการตัดสินใจเชิงบูรณาการของผู้ปฏิบัติ

ค. ทรัพยากรทางการเมืองของหน่วยปฏิบัติและการสนับสนุนจากผู้บริหารจากผู้นำทางการเมืองและกลุ่มผลประโยชน์ระดับชาติ

ง. ลักษณะและธรรมชาติของการสื่อข้อความภายในองค์กร

จ. ความเกี่ยวข้องของหน่วยปฏิบัติกับกลุ่มเป้าหมาย

ฉ. ประสิทธิภาพของการเชื่อมโยงขององค์กรกับองค์กรนอกระบบราชการและองค์กรในเขตเลือกตั้ง

ช. คุณภาพของภาวะผู้นำในหน่วยปฏิบัติ

ซ. ตำแหน่งที่ตั้งของหน่วยปฏิบัติภายในระบบบริหาร โดยพิจารณาจากลำดับชั้นการบริหาร (hierarchy)

5. ผลการปฏิบัติงานและผลกระทบของแผนงาน (performance and impact) การประเมินความสำเร็จของแผนงาน การกระจายอำนาจสามารถทำได้ 2 วิธี วิธีแรก ทำการประเมินผลโดยพิจารณาจากพื้นฐานของวัตถุประสงค์ตามที่ระบุไว้ในเอกสารนโยบายของรัฐบาล โดยตรวจสอบวัตถุประสงค์เหล่านี้ด้วยการสร้างเครื่องชี้วัดที่เหมาะสมขึ้น วิธีที่สอง ทำการประเมินแผนงานจากผลกระทบทางสังคมและผลการพัฒนาที่เกิดขึ้น โดยพิจารณาจากเป้าหมาย

ของการพัฒนาซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไป ภายใต้ตัวแบบการกระจายอำนาจนี้ปัจจัยผล การปฏิบัติงาน และผลกระทบของแผนงานคือตัวแปรตามที่ได้รับอิทธิพลต่าง ๆ จากตัวแปรอิสระ ดังได้กล่าวมาแล้ว สำหรับเกณฑ์การวัดการปฏิบัติงานและผลกระทบของแผนงาน พิจารณาได้จาก ปัจจัยต่อไปนี้

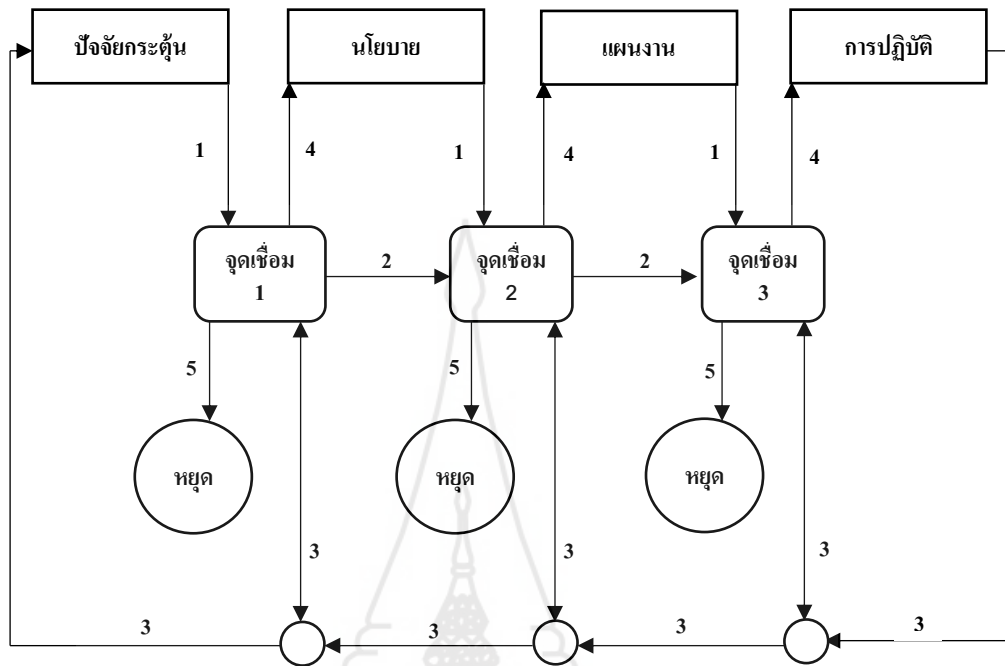
- ก. การเพิ่มผลิตภาพ (productivity) สูงขึ้น
- ข. การกระจายความเสมอภาคและความยุติธรรมมากขึ้น
- ค. การเพิ่มโอกาสในการจ้างงาน
- ง. การเพิ่มระดับรายได้
- จ. การเพิ่มการมีส่วนร่วมของประชาชนต่อโครงการพัฒนา
- ฉ. การลดความแตกต่างทางเศรษฐกิจระหว่างภูมิภาค
- ช. การเพิ่มโอกาสในการรับบริการระหว่างภูมิภาค

การประเมินแผนงานการพัฒนานั้น อาจจะพบความยากลำบากมากมาย ได้แก่ ความยากลำบากในการระบุว่าแผนงานใดแผนงานหนึ่งส่งผลต่อการพัฒนาอย่างไร ? ความยากลำบากในการเลือกกรอบเวลาที่เหมาะสมในการวัดผล และความยากลำบากในการระบุผลกระทบเชิงปริมาณต่อประชากรกลุ่มต่าง ๆ ดังนั้น ในกรณีนี้จึงมีเกณฑ์วัด 3 ประการ คือ ประการแรก ระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ของแผนงาน ประการที่สอง ความเปลี่ยนแปลงในความสามารถทางการบริหารขององค์กร เมื่อมีการโอนอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบแล้ว และ ประการสุดท้าย ระดับของผลกระทบต่อการพัฒนาจากแผนงานที่สูงกว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม การใช้ตัวแบบการกระจายอำนาจในการวิเคราะห์การนำนโยบายไปปฏิบัติเกี่ยวข้องกับการถ่ายโอนอำนาจของส่วนกลางไปสู่ส่วนท้องถิ่น ดังนั้นอาจจะต้องพิจารณาปัจจัยอื่น ๆ ประกอบตามลักษณะเฉพาะของแต่ละสังคมและแต่ละกรณีเป็นสำคัญ

6. ตัวแบบกระบวนการ (PPIP)

Alexander ได้นิยามแนวความคิดของกระบวนการไปปฏิบัติเกี่ยวกับการเปลี่ยนรูปของความตั้งใจไปสู่กิจกรรมว่าเป็นกระบวนการเชิงปฏิสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง กระบวนการนี้เริ่มต้นด้วยปัจจัยกระตุ้น (stimulus) ขึ้นต่อมาคือการเคลื่อนไหวทางการเมืองเพื่อพัฒนานโยบาย (policy) และต่อเนื่องด้วยการกำหนดรายละเอียดของแผนงาน (program) แล้วจึงนำไปสู่การปฏิบัติ (implementation) โดย Alexander เรียกกระบวนการนี้ว่ากระบวนการนโยบาย แผนและการนำไปปฏิบัติ (The Policy-Program-Implementation Process-PPIP) ซึ่งผู้เขียนเห็นว่าเพื่อความกระชับจึงเรียกว่าตัวแบบกระบวนการความสัมพันธ์ของปัจจัยต่าง ๆ ในตัวแบบกระบวนการตามความคิดของ Alexander สามารถแสดงให้เห็นได้ดังแผนภาพต่อไปนี้ (Alexander, 1985, P.412)



ภาพที่ 2.10 ตัวแบบกระบวนการ (PPIP)

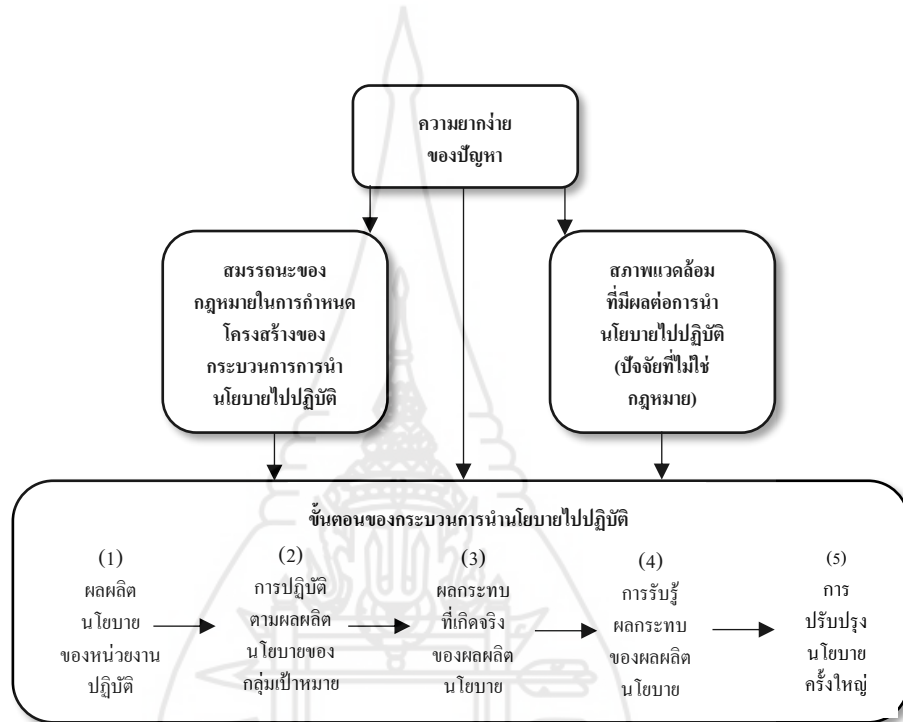
ที่มา : สมบัติ ชำรงชัยวงศ์, 2560, น.519

Alexander ได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ในตัวแบบกระบวนการ
ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น หมายถึง การตระหนักหรือรับรู้ในปัญหาที่เพิ่งเกิดใหม่หรือปัญหาของนโยบายที่กำลังดำเนินการอยู่ การวิเคราะห์ปัญหา ตลอดจนการระบุวัตถุประสงค์ของนโยบายที่ต้องการยกร่าง หรือต้องการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เดิมของนโยบายที่กำลังดำเนินการอยู่
2. นโยบาย เมื่อได้นิยามวัตถุประสงค์ของนโยบายหนึ่ง ๆ ที่ต้องการยกร่างแล้ว จะมีการกำหนดวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ
3. แผนงาน คือ ชุดของกิจกรรม/การกระทำ ทรัพยากร สถานที่ดำเนินงาน เพื่อดำเนินการกับประชากรกลุ่มเป้าหมายที่จะได้รับประโยชน์จากการดำเนินกิจกรรมเหล่านั้น
4. การปฏิบัติ คือ กลุ่มของกิจกรรมเพื่อดำเนินงานให้วัตถุประสงค์ของแผนงานสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนดไว้

ตัวแบบทั่วไป

D.A. Mazmanian และ P.A. Sabatier (1989) ได้พัฒนาตัวแบบนี้โดยจำแนกปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการนำนโยบายไปปฏิบัติออกเป็น 3 กลุ่มคือ ความยากง่ายของปัญหา สมรรถนะของกฎหมายในการกำหนดโครงสร้างของกระบวนการการนำนโยบายไปปฏิบัติ และสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ



ภาพที่ 2.11 ตัวแบบทั่วไป

ที่มา : สมบัติ ชำรงธัญวงศ์, 2560, น.522

จากภาพ D.A. Mazmanian และ P.A. Sabatier ได้อธิบายปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนี้

1. ความยากง่ายของปัญหา นโยบายส่วนใหญ่มีวัตถุประสงค์มุ่งแก้ไขปัญหาพื้นฐานหรือปัญหาที่มีระดับความซับซ้อน และเป็นที่เข้าใจได้ง่ายหรือยากแตกต่างกัน ลักษณะของปัญหาที่ส่งผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ เช่น ปัญหาด้านเทคนิค ปัญหาที่นโยบายมุ่งแก้ไขเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันกับปัญหาอื่น ปัญหาที่นโยบายมุ่งแก้ไขเปลี่ยนแปลงไป พฤติกรรมที่แตกต่างกัน

ของกลุ่มเป้าหมายของนโยบาย จำนวนกลุ่มเป้าหมายของนโยบาย ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมกลุ่มเป้าหมายนโยบาย เป็นต้น

2. สมรรถนะของกฎหมายในการกำหนดโครงสร้างของกระบวนการการนำนโยบายไปปฏิบัติ เมื่อมีการประกาศใช้นโยบายสาธารณะแล้ว ก็หมายความว่า กฎหมายต่าง ๆ คำสั่งของบริหาร และคำพิพากษาของศาลสามารถนำไปกำหนดโครงสร้างของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติโดยผ่านกลไกต่าง ๆ ได้แก่ กรอบของวัตถุประสงค์ของนโยบาย การเลือกหน่วยปฏิบัติงาน/องค์การที่ทำหน้าที่นำนโยบายไปปฏิบัติ งบประมาณได้รับการจัดสรรให้แก่หน่วยงาน/องค์การที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ ทศนคติของผู้ปฏิบัติงานตามนโยบาย กฎระเบียบที่เอื้ออำนวยให้ผู้ได้รับผลได้หรือผลเสียจากนโยบายเข้าไปมีส่วนร่วมในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ดังนั้น ในการนำนโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ ถ้าวัตถุประสงค์ของนโยบายชัดเจน หน่วยปฏิบัติงาน/องค์การในระดับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีการจัดสรรงบประมาณให้แก่ หน่วยงาน/ องค์การอย่างเพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานมีทัศนคติที่เห็นพ้องและเต็มใจในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ผู้ได้รับผลได้หรือผลเสียจากนโยบายสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมในขั้นตอนต่าง ๆ ของนโยบายย่อมทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลของนโยบาย

3. สภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่ใช่กฎหมายได้แก่ ความร่วมมือ/การสนับสนุนจากมติมหาชน/ประชาชนซึ่งได้รับผลกระทบด้านลบจากนโยบาย/ผู้ซึ่งเสียประโยชน์จากนโยบายผ่านนโยบายดำเนินงานจนสัมฤทธิ์ผล และการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีส่งผลกระทบต่อกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ

4. ขั้นตอนของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ ผลผลิตนโยบาย (การตัดสินใจ) เกี่ยวกับหน่วยงานที่จะนำนโยบายไปปฏิบัติ การปฏิบัติตามของกลุ่มเป้าหมายตามการตัดสินใจ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจริงจากการตัดสินใจของหน่วยปฏิบัติงาน การรับรู้ของผู้ตัดสินใจ เกี่ยวกับผลกระทบของผลผลิตนโยบาย และการประเมินผลเกี่ยวกับกฎหมายที่นำมากำหนดโครงสร้างของกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงเนื้อหาสาระของกฎหมาย

สรุปได้ว่า จากการศึกษาตัวแบบที่เกี่ยวข้องกับการนำนโยบายไปปฏิบัติมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับตัวแบบต่าง ๆ เป็นจำนวนที่หลากหลาย เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่ศึกษาได้ทราบแนวทางในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ทราบถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการกระบวนการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ 1) ตัวแบบตามทัศนะของ วรเดช จันทรศร ประกอบด้วย ตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล ตัวแบบทางด้านการจัดการ ตัวแบบด้านการพัฒนาองค์การ ตัวแบบทางด้านการบริหารของระบบราชการ ตัวแบบทางการเมือง และตัวแบบทั่วไป 2) ตัวแบบ

ตามทัศนะของสมบัติ ชำรงชัยวงศ์ ได้รวบรวมจากทัศนะของนักวิชาการหลายท่าน ได้แก่ ตัวแบบองค์การในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ของ Carl E. Van Horn และ Donald S. Van Meter ตัวแบบปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ของ Edwards ตัวแบบกระจายอำนาจ ของ Cheema และ Rondinelli ตัวแบบกระบวนการ ของ Alexander ตัวแบบทั่วไป ของ D.A. Mazmanian และ P.A. Sabatier

ทั้งนี้จากการศึกษาผู้วิจัยได้นำตัวแบบองค์การในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ตามแนวคิดของ Carl E. Van Horn และ Donald S. Van Meter ที่ได้กำหนดปัจจัยในกระบวนการต่าง ๆ ในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (2) ทรัพยากรนโยบาย (3) การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง (4) ลักษณะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (5) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง (6) ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ โดยมีการปรับใช้ตัวแบบองค์การตามแนวคิดของ Carl E. Van Horn และ Donald S. Van Meter ในข้อที่ (5) เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง เป็น “เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย” เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทองค์กรที่ศึกษาคือมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดการนำนโยบายไปปฏิบัติที่กำหนดเป็นตัวแปรในการศึกษาในครั้งนี้

การบริหารจัดการภาครัฐในปัจจุบันยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ประกอบด้วย หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า ทั้งนี้พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีได้กำหนดให้ภารกิจภาครัฐต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการและการวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญในการจัดทำแผน โดยผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดการในลำดับต่อไป

3. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนและการจัดการ

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผน

3.1.1 ความหมายของการวางแผน

สมคิด พรหมจ้อย (2542, น.8) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการพิจารณาล่วงหน้าในอนาคตว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร ให้ใครทำ ทำไม่จึงทำ ทำที่ไหน และทำเมื่อใด เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ โดยอาศัยหลักการดำเนินงานที่เป็นระบบ มีระเบียบ และมีประสิทธิภาพ

เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2545, น.99) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การลงมือวางแผนโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่ หรืออาจเก็บรวบรวมขึ้นมาใหม่ นอกนั้นอาจทดสอบเพื่อเป็นการนำร่องก่อนก็ได้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549, น.224) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การดำเนินงานอย่างเป็นระบบเพื่อกำหนดอนาคตของหน่วยงานของรัฐ เช่น จะดำเนินการอะไร (What) ที่ไหน (Where) อย่างไร (Why) เมื่อใด (When) และใคร (Who) เป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การวางแผน ยังหมายถึง การบริการที่เกี่ยวกับระดับของการวางแผน ประเภทของแผน และกระบวนการวางแผนของหน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐ เช่น จัดทำแผนพัฒนาของหน่วยงาน การนำข้อมูลและเทคโนโลยีมาใช้ในการวางแผน การมีส่วนร่วมในการวางแผน การวางแผนอย่างเป็นระบบที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามประเมินผล

Stephen P. Robbins (อ้างถึงในอร่าม ศิริพันธุ์, 2553, น.4-5) ให้ความเห็นว่าการวางแผนเป็นการวางเป้าหมายหรือประสงค์ขององค์กร และสร้างยุทธศาสตร์โดยรวม (วิธีการที่เบ็ดเสร็จสมบูรณ์) ในการที่จะบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เหล่านั้น และยังรวมถึงการสร้างแผนระดับต่าง ๆ เพื่อที่จะรวมและประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน ดังนั้น ในการวางแผนจะต้องตระหนักทั้งในเรื่องของเป้าหมาย (ends) หรือสิ่งที่ต้องทำ เท่า ๆ กับที่ต้องตระหนักถึงวิธีการ (means) หรือการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

Koontz, O'Donnell และ Wehrich (อ้างถึงในอร่าม ศิริพันธุ์, 2553, น.4-5) กล่าวว่า การวางแผนมีความเกี่ยวข้องกับการเลือกภารกิจและวัตถุประสงค์ ตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น การวางแผนจึงเป็นเสมือนสะพานเชื่อมจุดที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบันกับจุดหมายที่องค์กรควรจะเป็นในอนาคต

Richard L. Daft (อ้างถึงในอร่าม ศิริพันธุ์, 2553, น.4-5) กล่าวว่า การวางแผนเป็นภารกิจทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์กร แล้วตัดสินใจว่าจะต้องทำอะไรและต้องใช้ทรัพยากรอะไรบ้างเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายนั้น

อร่าม ศิริพันธุ์ (2553, น.4-5) กล่าวว่า การวางแผนสามารถแบ่งเป็นการวางแผนแบบที่ไม่เป็นทางการ (informal) กับแบบที่เป็นทางการ (forma) ได้ด้วย ผู้บริหารทุกคนเลี้ยงไม่พ้นจากการวางแผนไม่ว่าจะเป็นแบบที่เป็นทางการหรือแบบที่ไม่เป็นทางการก็ตาม อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวางแผนในลักษณะที่ไม่เป็นทางการมากกว่า ซึ่งการวางแผนแบบไม่เป็นทางการนี้มักจะไม่มีเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรและมุ่งไปในเรื่องที่ไม่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานอื่นในองค์กรมากเท่าใดนัก องค์กรอย่างเช่นธุรกิจเล็ก ๆ ที่เจ้าของบริหารเองมักจะใช้วิธีการ

วางแผนโดยผู้บริหารนี้ภาพ (vision) ที่อยากให้ธุรกิจของตนเป็น การวางแผนแบบนี้มักจะทำไปครั้งๆ กลางๆ และขาดความต่อเนื่อง ซึ่งในสภาพการทำงานจริง ๆ ก็มีผู้บริหารบางคนในหน่วยงานขนาดใหญ่อาจใช้วิธีการวางแผนแบบนี้ก็ได้ และในทางตรงข้าม หน่วยงานขนาดเล็ก ๆ ก็อาจจะมีระบบการวางแผนแบบเป็นทางการและมีความสมบูรณ์ก็ได้

สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การวางกระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบ ซึ่งเป็นการกำหนดงาน วิธีการ ผู้ปฏิบัติ ระยะเวลา รวมไปถึงวิธีการประเมินผลการดำเนินงาน อาจเป็นแผนระยะสั้น ระยะยาว การวางแผนจะสามารถทำให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อย่างมีคุณภาพ

3.1.2 ความสำคัญของการวางแผน

สมคิด พรหมจ้อย (2542, น.8) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า การวางแผนช่วยให้การบริหารงานเป็นไปโดยประสานสอดคล้องกัน ช่วยให้เกิดการประหยัดทั้งกำลังเงิน กำลังคนและเวลา ทำให้การตรวจสอบ และควบคุมงาน มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และช่วยให้การขยายงานและปรับปรุงองค์การดำเนินไปโดยสะดวกรวดเร็ว

ปกรณ ปรียากร (2544, น.2) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ว่า เมื่อพิจารณาภาระหน้าที่ของนักบริหารในองค์กรทุกประเภท เป็นที่ยอมรับกันว่า “การวางแผน (Planning)” งานอันดับแรกที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการทำหน้าที่ของนักบริหาร นักวิชาการและนักบริหารส่วนใหญ่มีความเห็นตรงกันว่า ความสำคัญขององค์การทั้งหลาย จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อองค์การนั้นใช้ “แผนต่าง ๆ (Plans)” เป็นเข็มทิศทางหรือเป็นตัวกำหนดแนวทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการ ดังนั้น จึงเป็นการถูกต้อง หากจะสรุปในเบื้องต้นว่าการวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน

อร่าม ศิริพันธุ์ (2553, น.4-5) กล่าวว่า การวางแผนสามารถเกิดขึ้นได้ทุกระดับชั้นในองค์กร อย่างเช่นหัวหน้างาน (supervisors) ที่ใช้มาตรฐานของผลงานและทำหน้าที่สั่งการลูกน้อง ก็ถือเป็นการใช้ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน (Standard Operating Procedures: SOP's) ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องการวางแผน นอกจากนั้น นักบริหาร ทุกฝ่าย และทุกระดับก็จะมีหน้าที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน ในรูปแบบวิธีการต่าง ๆ จึงกล่าวได้ว่า การวางแผนนั้นมีความสำคัญซึ่งพอสรุปประเด็นได้ ดังนี้

- 1) แผนเป็นเครื่องมือในการประสานการทำงานของฝ่ายและแผนกต่าง ๆ เข้าด้วยกัน (coordination of efforts)
- 2) แผนเป็นเครื่องช่วยให้สามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงได้ (Preparedness for change)

3) แผนเป็นเครื่องช่วยในการเสริมมาตรฐานการปฏิบัติงาน (development of performance standards)

4) แผนช่วยในการพัฒนาการบริหาร (management development)

เห็นได้ว่าการวางแผนมีประโยชน์ถึง 2 ด้าน คือ ทั้งต่อองค์กรและต่อผู้บริหาร เพราะนอกจากแผนจะเป็นการทำให้องค์กรก้าวหน้าแล้ว ยังทำให้ผู้บริหารสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ในการลงมือทำแผนก็ช่วยให้นักบริหารเรียบเรียงความคิดเกี่ยวกับเรื่องที่เป็นนามธรรมหรืออนาคตขององค์กรที่เป็นเรื่องยากจะคาดเดา ดังนั้น ทั้งผลที่ทำให้องค์กรก้าวหน้า และกระบวนการที่ทำให้ให้นักบริหารมีความสามารถมากขึ้นจึงช่วยพัฒนาองค์กรได้ในภาพรวม

3.1.2 ประเภทของการวางแผน

ทวีป รัศมี (2544, น.29) แบ่งประเภทของแผนตามระดับขั้นตอนของการวางแผนไว้ดังนี้

1) แผนระดับสูง หรือแผนนโยบาย (Policy Plan) หรือแผนยุทธศาสตร์ หรือแผนกลยุทธ์ (Strategy Plan) เป็นแผนที่มีองค์การระดับสูงกำหนดขึ้น เป็นข้อความที่ระบุกว้างๆ มองไปในอนาคตกว้างไกล เพื่อเป็นแนวคิดในการดำเนินงานขององค์กรระดับล่าง หรือระดับปฏิบัติการ

2) แผนปฏิบัติการ (Operation Plan) ซึ่งจำแนกเป็นแผนงาน (Program) โครงการ (Project) งาน (Task) และกิจกรรม (Activity) แผนเป็นที่แสดงรายละเอียดของงานดำเนินงานที่ชัดเจน โดยกำหนดขึ้นภายใต้กรอบของแผนระดับสูง รวมทั้งเป็นแผนที่จะนำแผนระดับสูงสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

สุภาพร พิศาลบุตร (2543, น.67) แบ่งประเภทแผนไว้ดังนี้

1) แผนกลยุทธ์ (Strategy Plan) หมายถึง แผนที่เกี่ยวข้องกับการเลือกวัตถุประสงค์และตัดสินใจใช้ทรัพยากรในระยะยาว โดยพยายามคาดการณ์ความเป็นไปได้ของปัจจัยภายนอก เช่น สภาพเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ให้เหมาะสมและต้องอาศัยกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นเป็นการเสริมให้กิจการเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2) แผนดำเนินงาน (Operating Plan) จะเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่าง ๆ ที่สามารถควบคุมได้ (Controllable factor) ภายในองค์กร เป็นแผนที่กำหนดวิธีการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ แผนดำเนินงานแยกเป็น

(1) แผนใช้ประจำ (Standing Plan) หมายถึง แผนดำเนินงานที่กำหนดแนวปฏิบัติที่ใช้ในการทำกิจกรรมหรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ประกอบด้วยนโยบาย ภาวะเบียบ ระเบียบปฏิบัติ วิธีทำ และมาตรฐานที่ต้องการ เพื่อใช้เป็นกรอบในการปฏิบัติงาน ให้ไปในทิศทางที่บรรลุวัตถุประสงค์

(2) แผนใช้เฉพาะครั้ง (Single – use Plans) หมายถึง แผนงานที่จัดทำขึ้นสำหรับการปฏิบัติงาน หรือกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง โดยเฉพาะตามความเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ประกอบด้วย แผนงาน โครงการ งบประมาณ รายละเอียดของขั้นตอนการทำงาน ทรัพยากรอุปกรณ์ที่ต้องใช้ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง กำหนดการเริ่มต้นและสิ้นสุดของงาน และตารางเวลาการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามต้องการ

อร่าม ศิริพันธุ์ (2553, น.4-11) กล่าวว่า วิธีการที่นิยมกันมากที่สุดในการจำแนกประเภทของแผนต่าง ๆ คือ การจำแนกประเภทตามการแผ่กว้าง การจำแนกประเภทตามกรอบเรื่อง เวลา การจำแนกประเภทตามการเจาะจง และการจำแนกประเภทความถี่ในการใช้ ดังนี้

แผนยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ มีความแตกต่างกันในเรื่องกรอบของเวลา ขอบเขต และอาจจะรวมถึงการระบุวัตถุประสงค์ขององค์การด้วยก็ได้ แผนปฏิบัติการส่วนใหญ่เป็นแผนสำหรับใช้ในช่วงเวลาสั้น อย่างเช่น แผนรายเดือน แผนประจำสัปดาห์ และแผนที่กำหนดวันต่อวัน ส่วนใหญ่เป็นแผนปฏิบัติการ แผนยุทธศาสตร์ส่วนใหญ่จะรวมถึงเรื่องระยะเวลาที่ค่อนข้างนาน ปกติจะเป็นเวลาห้าปีหรือมากกว่านั้น แผนยุทธศาสตร์ยังครอบคลุมถึงเรื่องทุกเรื่องที่ต้องทำ ไม่ระบุรายละเอียดเฉพาะในแต่ละเรื่องเหล่านั้น สุดท้ายคือในประเด็นของวัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ครอบคลุมเรื่องของการวางเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ ขณะที่แผนปฏิบัติการ สมมติเอาว่ามีวัตถุประสงค์อยู่ก่อนหน้านั้นเรียบร้อยแล้ว และแผนปฏิบัติการให้วิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น โดยรายละเอียดของแผนปฏิบัติการจะบอกถึงสิ่งที่จำเป็นต้องทำในงานแต่ละด้าน หรือแต่ละฝ่ายในองค์การนั้น ๆ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์บรรลุผลตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ (strategic objectives) ตัวอย่างของแผนปฏิบัติการในบริษัทธุรกิจเอกชนจะประกอบขึ้นด้วยแผนการผลิต (production plans) ซึ่งเกี่ยวกับวิธีการและเทคโนโลยีที่จำเป็นสำหรับคนที่ทำงาน แผนการเงิน (financial plans) จะเกี่ยวกับจำนวนเงินที่จำเป็นต่อการดำเนินการของ ฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การ แผนการตลาด (marketing plans) ซึ่งจะเกี่ยวกับข้อกำหนดหรือวิธีการในการขายหรือจำแนกสินค้าและบริการ และแผนทรัพยากรบุคคล (human resource plans) จะเกี่ยวกับการสรรหาคัดเลือก และบรรจุคนลงในตำแหน่งงานต่าง ๆ

แผนระยะสั้นกับแผนระยะยาว นักวิเคราะห์ด้านการเงินมีธรรมเนียมในการอธิบายถึงผลตอบแทนการลงทุนในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว ระยะสั้นครอบคลุมเวลาน้อยกว่าหนึ่งปี ส่วนที่กินเวลาเกินกว่า 5 ปี ก็จัดประเภท เป็นระยะยาว ระยะปานกลางก็ครอบคลุมช่วงระยะเวลาระหว่างหนึ่งถึงห้าปีนั้น ผู้บริหารก็รับเอานิยาม คำเหล่านี้มาใช้อธิบายประเภทของ

แผนเหมือนกัน การกำหนดประเภทของแผนนี้มีใช้เรื่องที่อยู่อธิบายแยกกัน ยกตัวอย่างได้ว่า แผนระยะสั้นกับแผน ระยะยาวนั้นมีความเกี่ยวข้องกันอย่างใกล้ชิดกับที่เพิ่งอธิบายไปเกี่ยวกับแผน ยุทธศาสตร์กับแผนปฏิบัติการ เพราะลักษณะของแผนที่ว่า แผนยุทธศาสตร์ครอบคลุมทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว อย่างไรก็ตาม จุดเน้นอยู่ที่การมองภาพกว้างและระยะยาว ส่วนแผนปฏิบัติการส่วนใหญ่แล้วเป็นแผนระยะสั้น

แผนเฉพาะเรื่องกับแผนทิศทาง แผนเฉพาะเรื่อง (specific plans) นั้นอาจจะมองอย่างผิวเผินได้ว่า ดีกว่าแผนทิศทาง (directional plans) ซึ่งเป็นแผนนำทางแบบหลวมๆ (loosely guided plans) แผนเฉพาะเรื่องนั้นมีวัตถุประสงค์กำหนดไว้ชัดเจน ไม่มีอะไรกำกวม และไม่สร้างปัญหาความเข้าใจคลาดเคลื่อน ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารที่หาวิธีการเพิ่มยอดขายของบริษัทให้ได้ร้อยละ 20 ในช่วง 1 ปี อาจกำหนดกระบวนการที่เฉพาะเจาะจง จัดสรรงบประมาณ และกำหนดตารางกิจกรรมเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งเรียกว่าแผนเฉพาะเรื่อง และด้วยความที่มีเงื่อนไขในการใช้แผนเฉพาะเรื่องอยู่มากมาย แต่แผนเฉพาะเรื่องก็ไม่ใช่ว่าจะมีการ “ชักกลับ-drawback” กันบ่อย ๆ การทำแผนเฉพาะเรื่องต้องอาศัยทีมผู้ช่วยและต้องมีความสามารถพิเศษในการพยากรณ์เหตุการณ์ข้างหน้า เมื่อความไม่แน่นอนมีมาก ก็ต้องอาศัยวิธีการบริหารจัดการที่ยืดหยุ่น เพื่อที่จะรับมือการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด ซึ่งน่าจะดีกว่าหากจะใช้แผนทิศทาง

แผนที่ใช้ได้ครั้งเดียวกับแผนประจำ แผนที่ใช้ได้ครั้งเดียว (single-use plans) จะเหมาะหรือมีความจำเป็นในการนำมาใช้ก็ต่อเมื่อ สถานการณ์หรือเงื่อนไขพื้นฐานในการทำแผนนั้นมีลักษณะพิเศษแตกต่างไปจากสถานการณ์ประจำโดยสิ้นเชิง ตัวอย่างเช่น แผนการแปลงกิจการ ITV มาเป็น TITV แผนจัดพิธีฉลองสิริราชสมบัติครบ 60 ปี ถวายแด่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว (ซึ่งผ่านไปแล้ว และไม่มีให้นำแผนนี้กลับมาใช้อีก ในทางตรงกันข้าม จะมีแผนที่สามารถนำมาใช้ได้ซ้ำแล้วซ้ำอีก หรือมักเรียกกันว่าแผนประจำ (standing plans) ซึ่งก็เหมาะกับงานที่มี "วงรอบ" ที่ต้องทำอยู่เป็นประจำ เช่น แผนการฝึกอบรมประจำปี หลักสูตร การศึกษา แผนการตรวจพัสดุคงคลังประจำรอบ 6 เดือน เป็นต้น

ในส่วนของแผนประจำนั้น องค์การภาคราชการ รัฐวิสาหกิจ และแม้แต่ธุรกิจเอกชนจะมีแผน ประจำที่ใช้ในการทำงาน ผู้ปฏิบัติมักจะเคยชินต่อการใช้แผนประจำจนทำให้ตัดไปจากระบบความคิดว่า สิ่งเหล่านั้นก็เป็นแผนงานประเภทหนึ่งเหมือนกัน แผนประจำเป็นแผนงานประเภทที่คงเนื้อหาส่วนใหญ่ไว้ คร่าว ๆ หรือหยาบ ๆ ไว้เพื่อใช้เป็นเวลานาน แผนประจำที่มีใช้กันส่วนใหญ่ในองค์การประกอบด้วย นโยบาย ขั้นตอนการทำงาน และกฎข้อบังคับ

3.1.3 ประโยชน์ของการวางแผน

พยอม วงศ์สารศรี (2542, น.70-71) ได้กล่าวว่า องค์การจะมีความสำเร็จได้ ต้องเกิดจากการวางแผนที่ดีจะก่อให้เกิดประโยชน์ดังนี้

1) บรรลุจุดมุ่งหมาย (Attention of Objectives) การวางแผนทุกครั้งจะมีจุดหมายปลายทาง เพื่อให้ห้องปฏิบัติการบรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดให้ การกำหนดจุดมุ่งหมายจึงเป็นงานขั้นแรกของการวางแผน ถ้าจุดมุ่งหมายที่กำหนดมีความแจ่มชัดก็จะช่วยให้การบริหารแผนมีทิศทางมุ่งตรงไปยังจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างสะดวกและเกิดผลดี

2) ประหยัด (Economical Operation) การวางแผนเกี่ยวข้องกับการใช้สติปัญญาเพื่อคิดวิธีการให้ห้องปฏิบัติการบรรลุถึงประสิทธิภาพ เป็นการให้งานในฝ่ายต่าง ๆ มีการประสานงานกันดี กิจกรรมที่ดำเนินมีความต่อเนื่องกัน ก่อให้เกิดความเป็นระเบียบในงานต่าง ๆ ที่ทำซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรต่าง ๆ อย่างคุ้มค่านับว่าเป็นการลดต้นทุนที่ดี ก่อให้เกิดการประหยัดแก่องค์กร

3) ลดความไม่แน่นอน (Reduction of Uncertainty) การวางแผนช่วยลดความไม่แน่นอนในอนาคตลงเพราะการวางแผนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต การวางแผนที่มีประสิทธิภาพเป็นผลมาจากการวิเคราะห์พื้นฐานของข้อเท็จจริงที่ปรากฏขึ้นแล้ว ทำการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคตและได้หาแนวทางพิจารณาป้องกันเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นไว้แล้ว

4) เป็นเกณฑ์ในการควบคุม (Basis of control) การวางแผนช่วยให้ผู้บริหารได้กำหนดหน้าที่การควบคุมขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนและการควบคุมเป็นสิ่งที่แยกกันไม่ออกเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการคู่กันอาศัยซึ่งกันและกัน กล่าวคือถ้าไม่มีการวางแผนก็ไม่สามารถมีการควบคุม กล่าวได้ว่าแผนกำหนดจุดมุ่งหมายและมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่การควบคุม

5) ส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและการสร้างสรรค์ (Encourages innovation and Creativity) การวางแผนเป็นพื้นฐานด้านการตัดสินใจ และเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดแนวความคิดใหม่ ๆ (นวัตกรรม) และความคิดสร้างสรรค์ ทั้งนี้ เนื่องจากขณะที่ฝ่ายจัดการมีการวางแผนกันนั้นจะเป็นการระดมปัญญาของคณะผู้ทำงานด้านการวางแผนทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์นำมาใช้ประโยชน์แก่องค์กร และยังเป็นการสร้างทัศนคติการมองอนาคตระหว่าง คณะผู้บริหาร

6) พัฒนาแรงจูงใจ (Improves Motivation) ระบบการวางแผนที่ดีจะเป็นการบ่งชี้ให้เห็นถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงานของผู้บริหาร และยังเป็นการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนงานด้วยเพราะเขารู้อย่างชัดเจนว่าองค์กรคาดหวังอะไรจากเขาบ้าง นอกจากนั้นการวางแผนยังเป็นเครื่องมือฝึกและพัฒนาแรงจูงใจที่ดีสำหรับผู้บริหารในอนาคต

7) พัฒนาการแข่งขัน (Improves Competitive Strength) การวางแผนที่มีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรมีการแข่งขันกันมากกว่าองค์กรที่ไม่มีการวางแผนหรือมีการวางแผนที่ขาดประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะการวางแผนจะเกี่ยวข้องกับการขยายขอบข่ายการทำงาน เปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ปรับปรุงสิ่งต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

8) ทำให้เกิดการประสานงานที่ดี (Better Coordination) การวางแผนได้สร้างความมั่นใจในเรื่องเอกภาพที่จะบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดวางไว้มุ่งไปที่จุดมุ่งหมายเดียวกัน มีการจัดประสานงานในฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อหลีกเลี่ยงความซ้ำซ้อนในงานแต่ละฝ่ายขององค์กร

3.1.4 อุปสรรคในการวางแผน

อร่าม ศิริพันธุ์ (2553, น.4-11) กล่าวว่า อุปสรรคต่าง ๆ ในการวางแผนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต และอาศัยทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันรวมทั้งที่จะแสวงหาได้ระหว่างปัจจุบันไปจนถึงอนาคตที่เป็นเป้าหมาย สามารถแยกแยะอุปสรรคในการวางแผนได้ ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายที่ไม่เหมาะสม เป้าหมายที่ไม่เหมาะสมมีความเป็นไปได้หลายรูปแบบ เช่น การกำหนดเป้าหมายที่ไม่มีความสมดุลกัน อาจจะหึงบประมาณเรื่องการควบคุมมากกว่าการวางแผน

2) ระบบการให้รางวัลไม่เหมาะสม การกำหนดวิธีการให้รางวัลตอบแทนการทำงานที่ไม่เหมาะสม มักจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายและแผนงานได้ เช่น หน่วยงานที่ใช้จ่ายเงินหมดตามงบประมาณ ในปีถัดไปมักจะได้รับงบประมาณ (งบประมาณคือ แผนการใช้จ่าย) มากขึ้นหรือ เท่าเดิม ในขณะที่อีกหน่วยงานหนึ่งสามารถประหยัดงบประมาณได้จำนวนมาก ปีถัดไปอาจถูกลดงบประมาณในฐานะที่บริหารงานได้ดี

3) สภาพแวดล้อมที่แปรเปลี่ยนไปตลอดเวลา ต่อให้มีการวางแผนที่รอบคอบ และถูกต้องตาม หลักวิธี แต่หากสถานการณ์แวดล้อมองค์กรมีความผันผวน เช่น ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากอัตราแลกเปลี่ยน เงินตราต่างประเทศ เป็นต้น

4) ความลังเลของผู้บริหารในการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารบางคนกลัวความล้มเหลว จึงทำให้ไม่กล้ากำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนหรือเฉพาะเจาะจง เป็นเหตุให้เกิดข้อโต้แย้งในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับ

5) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานทุกคนรวมถึงผู้บริหารบางส่วนมักจะติดอยู่กับการทำงานตามความเคยชิน ฉะนั้น เมื่อมีเป้าหมายใหม่ ภารกิจใหม่ การทำงานโดยอาศัยความรู้ ความชำนาญเดิม ๆ ย่อมไม่สามารถที่จะทำได้ง่ายๆ ปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นปัญหาในด้านพฤติกรรมของมนุษย์ที่มีต่อการพัฒนาองค์กร

6) ข้อจำกัด ข้อจำกัดที่ล้อมกรอบมิให้องค์กรสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายอาจจะอุบัติขึ้นมา ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง รูปแบบใดรูปแบบหนึ่งได้ตลอดเวลา ดังนั้น จึงเป็นภาระของผู้กับการวางแผนในการค้นคว้าและพร้อมบริหารภายใต้สถานการณ์วิกฤต

3.1.5 ลำดับขั้นในกระบวนการวางแผน

สมพร แสงชัย (2543, น.44-45) กล่าวว่า การดำเนินงานใด ๆ ก็ตามควรจะมีลำดับขั้นและขั้นตอนทั้งนี้เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพการวางแผนก็เช่นกันจำเป็นต้องทำต่อเนื่องเป็นกระบวนการลำดับขั้นในการวางแผนประกอบด้วย ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Setting Objectives) เป็นงานอันดับแรกที่นักวางแผนจะดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้รู้ทิศทางที่จะก้าวเดินต่อไปข้างหน้า เพราะการวางแผนเป็นเรื่องของอนาคตที่ได้กล่าวมาแล้ว และเป็นพื้นฐานที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินกิจกรรมอื่น ๆ ในองค์กร สิ่งสำคัญที่จะต้องตระหนักในการวางแผนคือแผนที่วางจะต้องมีความชัดเจน ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิก ในองค์กรเกิดความเข้าใจในทิศทางเดียวกันอันจะก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และมีการประสานงานกัน

2) พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผน (Developing the Planning Permisses) ผู้วางแผนจะต้องกำหนดข้อตกลงต่าง ๆ ที่จะขอบเขตในการวางแผน เพื่อสามารถคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตได้ถูกต้องใกล้เคียง การกำหนดข้อตกลงเบื้องต้น

3) จะนำมาเป็นพื้นฐานในการวางแผน ขอบเขตและข้อตกลงต่าง ๆ ที่เป็นผลมาจากข้อมูลและปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง ความรู้สึกของประชาชน นอกจากปัจจัยภายนอกแล้ว การวางแผนจะต้องตระหนักถึงข้อมูลและปัจจัยภายในองค์กรด้วย จึงจะทำให้ข้อตกลงที่กำหนดขึ้นมาจากข้อมูลรอบด้านอันเป็นผลทำให้ข้อมูลที่นำมาใช้เป็นกรอบในการวางแผนมีความเชื่อถือได้มากขึ้น

4) พิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการวางแผน (Reviewing all possible Limitations on Planning) ข้อจำกัดต่าง ๆ มักเกิดขึ้นเสมอในการทำงานใด ๆ ฉะนั้นถ้าผู้วางแผนได้มีการพิจารณาและคำนึงสิ่งเหล่านี้แล้วก็จะสามารถจัดข้อจำกัดต่าง ๆ ให้เหลือน้อยลงสิ่งที่ควรนำมาพิจารณาคาดการณ์ในการวางแผนได้แก่ ขอบเขต อำนาจหน้า วัสดุอุปกรณ์ สภาพทางการเงิน ตลอดจนบุคคลากรต่าง ๆ ในองค์กร เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีน้ำหนักสำคัญในการกำหนดแผนงานที่จะดำเนินการต่อไป

5) พัฒนาทางเลือก (Developing Alternatives) ในการวางแผนผู้วางแผนควรได้แสวงหาทางเลือกต่าง ๆ ที่จะแนวทางในการดำเนินการตามแผนนั้น เพราะบางครั้งการดำเนินการตามแผนหนึ่งๆ ไม่ใช่มีแนวทางปฏิบัติแนวเดียวที่จะบรรลุความสำเร็จของแผนนั้น แต่อาจมีแนวปฏิบัติหลายๆ แนวที่สามารถไปถึงวัตถุประสงค์ของแผนนั้นได้เช่นกัน ฉะนั้นผู้วางแผนจำเป็นต้องคิดถึงแนวทางต่าง ๆ หลากๆ แนวมากำหนดกิจกรรมในการวางแผน ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการพัฒนาความคิดของผู้วางแผนให้มีความหลากหลายตามข้อมูลต่าง ๆ

6) ประเมินทางเลือก (Evaluating the Alternatives) การประเมินทางเลือกนี้ต้องการหลังจากได้มีการพัฒนาทางเลือกต่าง ๆ แล้วผู้วางแผนจำเป็นต้องศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ของทางเลือกแต่ละแนวประกอบว่าจะเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหนที่ทางเลือกเหล่านี้จะทำให้องค์การดำเนินไปได้แล้วจึงตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เป็นไปได้สูงสุด (the most feasible alternatives) สิ่งที่เป็นข้อคิดสำหรับผู้วางแผนในการประเมินทางเลือกนั้นก็คือไม่มีวิธีใดที่ให้ผลสูงสุดเพียงวิธีเดียว ฉะนั้น ผู้วางแผนควรตัดสินใจเลือกทางเลือกสองแนวทางหรือมากกว่า และนำทางเลือกที่เลือกแล้วมาหลอมรวมกันเพื่อเป็นแผนที่เป็นไปได้มากที่สุด (the most feasible plan) ในการปฏิบัติ

7) เปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติ (Converting Plans into Actions) ผู้วางแผนต้องทำการเปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติ ซึ่งจะออกมาในรูปการกำหนดเป็นนโยบาย (policies) ตารางการทำงาน (schedules) และงบประมาณ (budgets) การเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่กล่าวนี้จะช่วยเป็น แนวทางใน การดำเนินการปฏิบัติที่ชัดเจนขึ้น

3.1.6 กระบวนการวางแผน

อนันต์ เกตุวงศ์ (2543,น.16) ได้กล่าวว่า การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการกระทำ และเป็นชุดของการกระทำ (Course of Action) ซึ่งจะเกิดขึ้นในอนาคต การวางแผนนั้นจะประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ คือ การวางแผน (Planning) การนำไปปฏิบัติ (Implementation) การประเมินผลของแผน (Evaluation of Plan)

1) การวางแผน (Planning) ได้กล่าวสรุปไว้ 14 ขั้นตอน ดังนี้

(1) ต้องมีความเข้าใจถึงความต้องการที่จะให้มีการวางแผน หน้าที่ในการตัดสินใจว่าควรจะให้มีการวางแผนในเรื่องต่าง ๆ จะต้องใช้ดุลยพินิจที่มีหลักการ เหตุผล และข้อมูล การพิจารณา โดยเฉพาะควรใช้หลักเกณฑ์การกำหนดความต้องการ (Principles of need determination) มาเป็นเครื่องประกอบการพิจารณาได้

(2) ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนให้ชัดเจน จะต้องชี้ให้เห็นทันทีว่าถูกต้อง โดยสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ วัตถุประสงค์ จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจง่ายและแน่นอน สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและนำไปปฏิบัติได้

(3) การเตรียมหัวข้อกว้างๆ (Broad Outline) ของแผน เพื่อเสนอผู้บังคับบัญชาอนุมัติโดยกำหนดขอบข่ายโครงสร้างของแผน ในรูปของหลักการกว้างๆ เมื่ออนุมัติแล้วค่อยดำเนินการในรายละเอียดต่อไป

(4) การขออนุมัติข้อเสนอของแผน เป็นการเสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจอนุมัติ ขั้นตอนนี้ถือว่าเป็นจุดสำคัญของการปฏิบัติ เพราะถ้าไม่มีเหตุผลและหลักฐานต่าง ๆ ที่ใช้สนับสนุนไม่มีน้ำหนักพอ ขาดการศึกษาถึงปัญหาและข้อเท็จจริงแล้วการอนุมัติอาจมีปัญหา

(5) การกำหนดตัวบุคคลผู้วางแผนและรับผิดชอบ เมื่อข้อเสนอของแผนได้รับอนุมัติแล้ว การกำหนดมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ให้เป็นส่วนสำคัญตามหลักของการบริหาร อาจตั้งคณะผู้วางแผน (Planning Staff) ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ ที่สำคัญ ดังนี้

- การให้ทำสารข้อมูล
- การค้นคว้าข้อเท็จจริง
- การกำหนดแนวทางของการกระทำหลายๆ อย่าง เพื่อเลือกและเสนอแนะแนวทางที่ดีที่สุด และกอบการตัดสินใจ

(6) การกำหนดหัวข้ออย่างแน่นอนของแผน เป็นการกำหนดหัวข้อรายละเอียด เพื่อเป็นหลักปฏิบัติงานประจำวันได้ ซึ่งจะสามารถนำไปสู่การแบ่งงานกันทำ มีทีมงาน ชื่องาน สามารถกำหนดระยะเวลาการทำงานของแต่ละฝ่ายได้ แต่ขั้นนี้ยังมีได้เข้าถึงรายละเอียดทั้งหมดส่วนรายละเอียดจริง ๆ จะทำได้เมื่อรวบรวมข้อมูลดังกล่าว

(7) การติดต่อกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นการหาข้อมูล อาจต้องกำหนดวิธีการติดต่อข้อมูลที่ต้องการ และระยะเวลาในการเก็บข้อมูลดังกล่าว

(8) การหาข้อมูลและตัวเลขที่จำเป็น เป็นการรวบรวมข้อมูลทั้งข้อมูลดิบและจัดทำแล้วและต้องพิจารณาลักษณะของข้อมูลวิธีการใช้เก็บข้อมูล แหล่งที่มา แบบสำหรับเก็บตัวบุคคลที่ทำงานนี้ เครื่องมือดังกล่าวจะต้องเหมาะสม ถูกต้อง ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด

(9) การประเมินข้อมูล ต้องประเมินตรวจสอบให้ครบถ้วนพอเพียง และทำข้อมูลดิบที่ใช้ได้แล้วการประเมินและอ่านข้อมูลจึงสามารถทำได้ ซึ่งต้องอาศัยผู้รู้และถูกต้องมากที่สุด

(10) การสรุปและเตรียมแผนชั่วคราว เป็นการเลือกกระบวนการโดยยึดวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่การพิจารณาถึงทางเลือกที่เป็นไปได้ และตัวแปรประเภทต่าง ๆ

(11) เมื่อพิจารณารายละเอียดดังกล่าวของแผนส่วนต่าง ๆ แล้วจึงนำเอาส่วนต่าง ๆ ของแผนรวมกัน และถือเป็นแผนชั่วคราว ถ้าส่วนใดของแผนควรมีการทดสอบผู้วางแผนควรอธิบายและระบุวิธีการทดสอบไว้ด้วย

(12) การเตรียมแผนขั้นสุดท้าย เมื่อทดสอบจนพอใจแล้ว ก็เตรียมแผนขั้นสุดท้าย ถ้าแผนนั้นประกอบด้วยแผนย่อยโครงการ หรือส่วนประกอบก็ควรรวมเป็นแผนเดียวกัน

(13) การทดสอบและการปรับปรุงแผน เพื่อความแน่ใจว่าผู้เกี่ยวข้องเข้าใจแผน และให้แผนมีความสมบูรณ์ถูกต้องมากยิ่งขึ้น ถ้าพบปัญหาที่อาจทำการปรับปรุงแก้ไข

(14) การขออนุมัติแผน เมื่อเตรียมแผนถึงขั้นนี้แล้ว แสดงว่าเป็นแผนที่ประหยัด และมีประสิทธิภาพที่สุดแล้วจึงเสนอผู้มีอำนาจอนุมัติได้

3.1.7 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)

การนำแผนไปปฏิบัติเป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างแท้จริง ดังนั้นผลงานจะปรากฏหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับ การกระทำและเป็นการพิสูจน์สมมติฐานว่าทำได้หรือไม่ ซึ่งจะเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ มากมาย โดยได้ กำหนดหลักการนำแผนไปปฏิบัติ 14 ขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้ปฏิบัติตามแผนรับแผนที่ได้รับอนุมัติแล้วเพื่อดำเนินการ กรณีผู้วางแผน กับผู้ดำเนินการตามแผนมิใช่บุคคลเดียวกันจะต้องมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้กับผู้ดำเนินการ พร้อมกับแผนด้วย

2) ผู้ปฏิบัติตามแผนจะต้องทำความเข้าใจส่วนประกอบต่าง ๆ ทางเทคนิค ของแผนอย่างละเอียด เพื่อจะได้ทราบว่าทำอะไรบ้าง และทำอะไร จะต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ แผนทั้งหมดตลอดจนวิธีการทางเทคนิคต่าง ๆ หากไม่เข้าใจจะได้สอบถามผู้วางแผน ก่อนนำแผน ไปดำเนินการ

3) การทำความเข้าใจกับส่วนต่าง ๆ ของแผน เน้นปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับ วิชาการเฉพาะด้านหรือเทคนิค แต่จะมุ่งไปด้านมนุษย์สัมพันธ์และปฏิบัติกริยาของผู้ปฏิบัติที่มีต่อแผน

4) การจัดองค์การและการกำหนดบทบาทของผู้ดำเนินการตามแผน ต้องมี องค์การ และผู้รับผิดชอบตามแผน เมื่อผู้รับผิดชอบเข้าใจถึงด้านต่าง ๆ ที่สำคัญของแผนแล้ว ก็จะสามารถกำหนดบทบาทของเราโดยตลอดในกระบวนการดำเนินการตามแผนทั้งหมด โดยเฉพาะจุดสิ้นสุดของแผน

5) การจัดเตรียมบุคคลผู้ปฏิบัติตามแผนและการกำหนดมอบหมายความ รับผิดชอบ โดยมอบหมายงานและความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องให้ อาจมีการตั้งกรรมการและ หน่วยงานเพื่อช่วยเหลืออีกทางหนึ่งถ้าจำเป็น

6) การตระหนักแผนดำเนินการหรือแผนปฏิบัติงาน ประเด็นสำคัญคือ การกำหนดให้ผู้ปฏิบัติงาน ทำงานให้แล้วเสร็จตามเวลาที่ระบุไว้ในแผนให้มีการรายงานและ ประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะโดยอาศัยเทคนิคการควบคุมที่เหมาะสม

7) การดำเนินการตามกระบวนการตั้งแต่ขั้นที่ 1 จนถึงขั้นที่ 6 เป็นการ เตรียมงานล่วงหน้า สำหรับขั้นนี้เป็นการของการเริ่มต้นทำงาน มีการทำข้อตกลงผูกมัดบุคคลที่ เกี่ยวข้องเพื่อทำงานและรับผิดชอบ มีคำสั่งให้บุคคลทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ อาจมีการขอยืมตัวบุคคล จากหน่วยงานอื่นมาช่วยงาน ตลอดจนทำรายละเอียดของงานแต่ละหน้าที่ด้วย

8) การแจ้งให้บุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์การทราบถึง โครงการ อาจเป็นบุคคล ผู้เกี่ยวข้องโดยตรง หรือผู้ได้รับผลกระทบทั่วไป

9) การแปลความหมายของแผนให้ผู้ที่ได้บังคับบัญชาทราบ เป็นการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ได้บังคับบัญชาที่จะต้องดำเนินการ

ตามแผนด้วยกันอาจเป็นเรื่องเกี่ยวกับส่วนประกอบทางเทคนิคของแผน เหตุผลและความเป็นไปได้ของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการใช้แผนต้องกระทำอย่างจริงจังมีประสิทธิภาพ

10) การชี้แจงให้กับผู้ได้บังคับบัญชาทราบถึงความรับผิดชอบเกี่ยวกับการควบคุมงาน ผู้ดำเนินการตามแผนจะต้องเตรียมงานอย่างมาก เพราะกิจกรรมต่าง ๆ ยังขึ้นอยู่กับกระทำในอนาคตส่วนใหญ่ การเตรียมการเพื่อการควบคุมงานให้ดำเนินไปตามแผน ต้องกระทำอย่างจริงจัง มีประสิทธิภาพ

11) การรวบรวมข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของแผน ข้อมูลเหล่านี้อาจช่วยในด้านการควบคุมงานด้วย ข้อมูลที่รวบรวมมักเกี่ยวกับปริมาณคุณภาพของงาน หรือเกี่ยวกับเรื่องที่สำคัญ

12) การตรวจสอบและประเมินผลข้อมูลตัวเลข อาจมีการตรวจสอบแหล่งที่มาของข้อมูลคุณสมบัติและวุฒิความสามารถของผู้ให้ข้อมูลความเชื่อถือได้ของแหล่งที่มาของข้อมูลแต่ละอย่างอาจตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ และความแน่ชัดของข้อมูลด้วยวิธีการก็ตาม การตรวจสอบข้อมูลได้อย่างถูกต้องและได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ย่อมจะทำให้การพิจารณาเรื่องต่าง ๆ ได้ดียิ่งขึ้น

13) การปรับปรุงแผนให้เหมาะสม เป็นการปรับการปฏิบัติงานให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสมเพราะเวลาขณะวางแผนกับการนำไปปฏิบัติมีความต่างกัน สิ่งที่คาดหมายอาจไม่ตรงกับสิ่งที่เกิดขึ้นจริงก็ได้

14) การรายงานผลการปฏิบัติตามแผน ตั้งแต่ต้นจนถึงการสิ้นสุดของแผนแก่ผู้บังคับบัญชาและผู้วางแผนได้ทราบปัญหาคือ ผู้ปฏิบัติไม่ค่อยรายงานข้อเท็จจริง ซึ่งเกิดขึ้นอันเป็นข้อบกพร่องเกี่ยวกับความสามารถ ประสิทธิภาพ และความผิดพลาดในการทำงาน จึงอาจกระทำโดยมีคณะบุคคล หรือกลุ่มบุคคลแยกออกไปจากผู้ดำเนินการตามแผนคอยตรวจสอบและประเมิน

สรุปแล้วการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ เป็นการแสดงให้เห็นถึงการวางแผนจากนามธรรมสู่การปฏิบัติจริงที่เป็นรูปธรรมซึ่งทิศทางของแผนจะเป็นในทิศทางใด ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ที่จะช่วยส่งผลให้การนำแผนไปสู่การปฏิบัติประสบความสำเร็จ

3.1.8 การประเมินผลของแผน

การประเมินผลของแผนเป็นการตรวจสอบ และวัดสิ่งที่แผนได้กำหนดไว้ในขั้นของการวางแผน และเมื่อนำแผนไปดำเนินการแล้ว สิ่งที่เปลี่ยนแปลงและเกิดขึ้นนั้นเป็นไปตามแผนที่กำหนดและคาดการณ์ไว้เพียงใด โดยนำเอาผลที่วัดได้มาพิจารณา วิเคราะห์ เปรียบเทียบกับแผนที่กำหนดไว้ มีลักษณะที่สำคัญ คือ

1) การจัดเก็บข้อมูลที่ใช้ในการดำเนินงานตามโครงการในรูปแบบและทุกขั้นตอน

2) มีการเก็บรวบรวมข้อมูลมาทำการวิเคราะห์

- 3) มีการใช้ข้อมูลเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ
- 4) นำสารสนเทศที่ได้จากข้อมูลมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพสิ่งที่สำคัญที่รวบรวมมาต้องมีความชัดเจน น่าเชื่อถือ และรับการยอมรับ ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการเก็บข้อมูลที่ต้องเหมาะสม

สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผน ประกอบไปด้วย 1) การวางแผน (Planning) เพื่อกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ในการดำเนินงาน 2) การนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ และ 3) การประเมินผลของแผนเป็นการตรวจสอบ และวัดสิ่งที่แผนได้กำหนดไว้ในขั้นของการวางแผนว่าเป็นไปตามที่ตั้งไว้หรือไม่

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการ

3.2.1 หลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์

เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมบัติ, 2548, น.175) ได้เสนอความเห็นในบทความชื่อ “The principle of Scientific Management” ว่า การบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์ เป็นวิธีที่ดีกว่าการอาศัยหลักความเคยชิน (rule of thumb) ซึ่งเป็นการทำงานตามประสบการณ์ของคนงานแต่ละคนและใช้กันทั่วไปในขณะนั้น เฟรดเดอริก เทย์เลอร์ เชื่อว่า ภายใต้ระบบการบริหารดั้งเดิมนั้นผู้บริหารมีหน้าที่น้อยมาก งานเบาเพราะการทำงานต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับคนงาน ดังนั้น การอาศัยหลักวิทยาศาสตร์มาใช้ในการบริหารจัดการจะทำให้ผู้บริหารได้ทำงานมากขึ้น โดยกำหนดให้มีการแบ่งงานกันทำระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงานอย่างเท่า ๆ กัน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย และตามหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์แล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ดังนี้

- 1) สร้างหลักการทำงานที่เป็นวิทยาศาสตร์สำหรับการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของงาน แทนการปฏิบัติตามความเคยชิน
- 2) คัดเลือกคนงานตามหลักกฎเกณฑ์วิทยาศาสตร์เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงาน เนื่องจากแต่ละคนมีความถนัดไม่เหมือนกัน ผู้บริหารจึงต้องแบ่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถหรือความถนัดของคนงาน
- 3) พัฒนาคงงานให้เรียนรู้หลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์
- 4) สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคนงาน

3.2.2 หลักการบริหาร 14 ประการของเฮนรี เฟย์โด้ (Henri Fayol)

เฮนรี เฟย์โด้ (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมบัติ, 2548, น.177-178) นักวิศวกรอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ได้เขียนหนังสือเล่มหนึ่งชื่อ General and Industrial Administration ในปี ค.ศ.1916 โดยแนวคิดของเฮนรี เฟย์โด้ สามารถนำมาสรุปได้ ดังนี้

1) หลักเกี่ยวกับหน้าที่การจัดการ (Management Functions) กระบวนการจัดการงานประกอบด้วยหน้าที่ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า POCCC ซึ่งเป็นการรวมอักษรตัวแรกของหน้าที่แต่ละด้าน ดังนี้

(1) การวางแผน (Planning) หมายถึง การคาดการณ์ล่วงหน้าของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ และกำหนดขึ้นเป็นแผนการปฏิบัติงานหรือวิถีทางที่จะปฏิบัติขึ้นไว้เป็นแนวทางการทำงานในอนาคต

(2) การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดให้มีโครงสร้างของงานต่าง ๆ และอำนาจหน้าที่ให้อยู่ในส่วนประกอบที่เหมาะสมที่จะช่วยให้งานขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้

(3) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง การสั่งการต่าง ๆ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บริหารจะต้องกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี และต้องเข้าใจผู้ปฏิบัติงานด้วยตลอดจนเข้าใจถึงข้อตกลงในการทำงานของคนงานและองค์การที่มีอยู่ รวมถึงการติดต่อสื่อสารภายในองค์การด้วย

(4) การประสานงาน (Coordinating) หมายถึง การเชื่อมโยงงานของทุกคนให้เข้ากันได้และไปสู่เป้าหมายเดียวกันในที่สุด

(5) การควบคุม (Controlling) หมายถึง การที่จะต้องกำกับให้สามารถประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนที่วางไว้แล้ว

2) เกี่ยวกับหลักการจัดการ (Management Principles) เฟย์ไฮล์ได้กำหนดหลักทั่วไปที่ใช้ในการจัดการซึ่งเป็นที่ยอมรับทั่วไป ที่เรียกว่า หลัก 14 ประการของเฟย์ไฮล์ ได้แก่

(1) หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ และอำนาจหน้าที่ควรจะมีควบคู่กับความรับผิดชอบ และเมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานใดงานหนึ่ง ผู้นั้นก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจหน้าที่เพียงพอที่จะใช้ปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

(2) หลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of Command) ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนควรได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาการเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อป้องกันมิให้เกิดความสับสนในคำสั่งที่เกิดขึ้น

(3) หลักของการไปในทิศทางเดียวกัน (Unity of Direction) กิจกรรมของกลุ่มควรมีเป้าหมายเดียวกัน และจะต้องดำเนินไปในทิศทางเดียวกันตามแผนงานที่กำหนด เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์การในที่สุด

(4) หลักสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจากระดับสูงสุดมาอย่างระดับต่ำสุดในองค์การ

ที่จะเอื้ออำนวยให้การบังคับบัญชาเป็นไปตามหลักของการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว และช่วยให้เกิดระเบียบในการติดต่อสื่อสารในองค์กรอีกด้วย

(5) หลักของการแบ่งงานกันทำ (Division of work or Specialization) การแบ่งงานกันทำตามความถนัด เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์ของบุคลากรในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงตามหลักเศรษฐศาสตร์

(6) หลักความมีระเบียบวินัย (Discipline) การยอมรับและปฏิบัติตามข้อตกลงของสมาชิกภายในองค์กร โดยมุ่งให้เกิดความเคารพเชื่อฟังและทำงานตามหน้าที่ด้วยความตั้งใจ โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความยุติธรรมและเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

(7) หลักประโยชน์ของส่วนบุคคลเป็นรองจากประโยชน์ของส่วนรวม (Subordination of the Individual Interest to General Interest) เป้าหมาย ผลประโยชน์ และส่วนได้ส่วนเสียของส่วนรวมหรือขององค์กร จะต้องมีความสำคัญเหนือกว่าเป้าหมายส่วนบุคคล หรือของส่วนย่อยต่าง ๆ แต่ทั้งนี้จะต้องมีการตกลงร่วมกันระหว่างฝ่ายบริหาร คนงานและกลุ่มต่าง ๆ โดยยึดหลักความเป็นธรรม

(8) หลักของการให้ผลตอบแทน (Remuneration) ต้องมีความยุติธรรมให้เกิดความพอใจ และประโยชน์มากที่สุดแก่ทั้ง 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายลูกจ้างและนายจ้าง ให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคม

(9) หลักของการรวมอำนาจ (Centralization) การจัดการจะต้องมีการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง เพื่อที่จะควบคุมส่วนต่าง ๆ ของโครงการไว้ได้เสมอ แต่ต้องมีความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเท่าที่จะทำได้

(10) หลักความเป็นระเบียบเรียบร้อย (Order) การจัดระเบียบสำหรับการทำงานของคนงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องกำหนดลักษณะและขอบเขตของงานให้ถูกต้องชัดเจน พร้อมทั้งระบุถึงความสัมพันธ์ต่องานอื่น รวมถึงการจัดหาที่ตั้งของเครื่องมือและวัสดุต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการทำงาน

(11) หลักความเสมอภาค (Equity) ผู้บริหารต้องมีเมตตาและให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายภายในองค์กร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความจงรักภักดีและอุทิศตนในการทำงานให้กับองค์กร

(12) หลักความคิดริเริ่ม (Initiative) การเปิดโอกาสให้คนงานภายในองค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา จะเป็นพลังอันสำคัญที่จะทำให้องค์กรมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา จะเป็นพลังอันสำคัญที่จะทำให้องค์กรเข้มแข็งขึ้น เพื่อปฏิบัติตาม แผนงานและเป้าหมายต่าง ๆ ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

(13) หลักความสามัคคี (Esprit de Corps) การเน้นถึงความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องทำงานเป็นกลุ่มที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อจะให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นอย่างดีภายในทิศทางเดียวกัน

3.2.3 หลักการบริหารของ เจมส์ มูนเนย์ และอลัน ไรเลย์ (James Mooney and Alan Reiley)

มูนเนย์ และไรเลย์ (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมบัติ, 2548, น.181) ได้เสนอหลักการบริหารที่เป็นสากล ดังนี้

1) หลักการประสานงาน (Coordinative Principle) เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่สุดและเป็นปัจจัยกำหนดความสำเร็จของงานอื่น ๆ โดยได้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญในการทำงานประสานงานกันให้บรรลุผลสำเร็จ

2) หลักสายการบังคับบัญชา (Scalar Principle) เป็นการจัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจากระดับต่ำสุดถึงสูงสุด และการทำงานประสานงานตามแนวดิ่ง

3) หลักการแบ่งงานตามหน้าที่ (Functional Principle) เป็นการแบ่งแยกหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร การแบ่งงานกันทำเฉพาะด้าน เพื่อให้ทราบว่าแต่ละตำแหน่งต้องมีหน้าที่อะไรบ้าง

4) หน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน (Line and Staff Functions) องค์กรสามารถแบ่งสมาชิกออกได้เป็น 2 พวกตามลักษณะงาน พวกแรกทำงานในหน้าที่หลักขององค์กรที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลูกค้า หรือผู้รับบริการจากองค์กร ในขณะที่พวกหลัง ทำหน้าที่ในการให้การสนับสนุนพวกเราให้ทำหน้าที่ดียิ่งขึ้น

3.2.4 หลักการบริหารของลูเธอร์ กุลิก และลินดอลด์ เออร์วิก (Luther Gulick and Lyndall Urwick)

ลูเธอร์ กุลิก และลินดอลด์ เออร์วิก (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมบัติ, 2548, น.182) ได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ Papers on the Science of Administration ขึ้นในปี ค.ศ.1937 โคนได้รวมเอาแนวความคิดของนักรัฐประศาสนศาสตร์ที่สนับสนุนและเชื่อในหลักบริหารไว้มากมาย โดยสาระสำคัญของแนวคิดของกุลิกและเออร์วิก สรุปได้ ดังนี้

1) หลักประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดของการบริหาร และเพื่อที่จะทำให้การบริหารในทุกหน่วยงานมีประสิทธิภาพ จะต้องมีการแบ่งงานตามความเหมาะสมและความถนัดของคนงาน ดังนั้นถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานมากเท่าใด การบริหารงานก็จะบรรลุเป้าหมายได้ดีขึ้น ประสิทธิภาพก็จะมากขึ้นเท่านั้น

2) หลักการจัดองค์การ การแบ่งงานกันทำภายในองค์การจะทำให้เกิดหน่วยงานย่อยต่าง ๆ จำนวนมาก ดังนั้น เพื่อให้การจัดระบบประสานงานระหว่างหน่วยงานย่อยเหล่านั้น ๆ ดำเนินไปด้วยดี อาจยึดหลักการใดหลักการหนึ่งในรูปแบบดังนี้

รูปแบบที่ 1 หลักการจัดองค์การตามวัตถุประสงค์ (Purpose) หมายถึง องค์การที่ประกอบด้วยสมาชิกที่ทำงานต่างประเภทกันมารวมกันภายในองค์การเดียวกัน เพื่อให้ช่วยกันเสนอบริการสาธารณะบางสิ่งบางอย่าง โดยเฉพาะ เช่น ด้านการศึกษา การควบคุม อาชญากรรม การชลประทาน เป็นต้น

รูปแบบที่ 2 หลักการจัดองค์การตามกระบวนการ (Process) หมายถึง การรวมเอาคนที่มีอาชีพเดียวกันและมีความเชี่ยวชาญพิเศษเหมือนกัน เข้ามารวมอยู่ในองค์การเดียวกัน ในทำนองนี้องค์การของพวกวิศวกรจะทำงานด้านวิศวกรรมให้แก่องค์การอื่น ๆ องค์การของพวกนักบัญชีจะทำงานด้านบัญชีให้กับองค์การอื่น ๆ เป็นต้น การจัดองค์การตามกระบวนการนี้ เรียกอีกชื่อหนึ่งว่าเป็น “การจัดองค์การตามแนวนอน” (horizontal)

รูปแบบที่ 3 หลักการจัดองค์การตามผู้รับบริการ (Clientele) หมายถึง องค์การที่จัดตั้งขึ้น โดยรวมเจ้าหน้าที่หลายฝ่ายซึ่งทำหน้าที่ติดต่อหรือให้บริการต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น องค์การทหารผ่านศึกในด้านต่าง ๆ เช่น การรักษาพยาบาล สวัสดิการ การศึกษา ฯลฯ

รูปแบบที่ 4 หลักการจัดองค์การตามสถานที่ตั้ง (Place) หมายถึง การจัดตั้งองค์การโดยรวบรวมเจ้าหน้าที่หลายฝ่ายที่ให้บริการต่าง ๆ ต่อชุมชนในเขตหนึ่งเข้าด้วยกัน เช่น การแบ่งส่วนราชการออกเป็นจังหวัด หรือ อำเภอ

3) หลักการจัดโครงสร้างอำนาจภายในองค์การ (พิทยา บวรวัฒนา, 2541, น.40-41)

ประการที่ 1 หลักขอบข่ายการควบคุม (Span of Control) จำนวนลูกน้องที่หัวหน้าสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงมีอยู่จำนวนจำกัด เพราะโดยธรรมชาติหัวหน้ามีความสามารถควบคุมดูแลได้ทั่วถึงมีอยู่จำนวนจำกัด เพราะโดยธรรมชาติหัวหน้ามีความสามารถดูแลลูกน้องได้เพียงจำนวนหนึ่งเท่านั้นเอง ถ้าจำนวนลูกน้องมากเกินไปหัวหน้าจะไม่สามารถดูแลได้ทั่วถึงส่วนประเด็นที่ว่าจำนวนลูกน้องที่เหมาะสมควรมีจำนวนเท่าใดนั้นเอาแน่นอนไม่ได้ เพราะขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ คือ ความสามารถเฉพาะตัวของหัวหน้า ลักษณะเฉพาะของงานที่ทำ และเสถียรภาพขององค์การ เป็นต้น

ประการที่ 2 หลักเอกภาพการบังคับบัญชา (Unity of Command) องค์การที่ดีต้องสามารถสร้างโครงสร้างอำนาจภายในองค์การในลักษณะที่มีหัวหน้าฝ่ายบริหารบังคับบัญชา ควบคุมและประสานงานต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียว การจัดองค์การแบบการใช้คณะกรรมการ ไม่ใช่เป็นวิธีที่ดีนัก นอกจากนี้อาจจะมีประสิทธิภาพสูงสุดต่อเมื่อลูกน้องในองค์การขึ้นตรงต่อหัวหน้าเพียงคนเดียว ซึ่งทำให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาควบคุมสั่งงาน เข้าลักษณะโบราณกล่าวไว้ว่า “มนุษย์คนหนึ่งไม่สามารถรับใช้เจ้านาย 2 คนพร้อมกันได้”

ประการที่ 3 หลักการจัดหมวดหมู่กรมกองภายในองค์การต้องคำนึงถึงหลักความกลมกลืน (Principle of Homogeneity) คือ จัดคนและงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้คนที่มีความสามารถเชี่ยวชาญด้านใดด้านหนึ่งมาร่วมกันทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด อย่างไรก็ตามหลักการนี้อาจเป็นอันตรายในแง่ที่ผู้เชี่ยวชาญเข้ามารวมกันอาจสำคัญคิดว่าตนวิเศษสามารถทำได้ทุกอย่าง ด้วยเหตุนี้องค์การจึงต้องมีกลไกควบคุมคนประเภทนี้อีกทีหนึ่ง

4) หลักการก้ำกัหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายบริหาร

หัวหน้าฝ่ายบริหารมีหน้าที่และบทบาททางการบริหารอยู่ 7 ประการที่เรียกสั้น ๆ ว่า POSDCORB ซึ่งได้มาจากตัวอักษรนำหน้าคำเต็ม สรุปได้ดังนี้ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2540, น.164)

(1) P-Planning การวางแผนเป็นการวางแผนเค้าโครงการกรรม และวิธีการที่จะต้องปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

(2) O-Organizing การจัดองค์การเป็นการกำหนดโครงสร้างที่เป็นทางการของอำนาจหน้าที่ขององค์การโดยยึดหลักการแบ่งหน่วยงาน และทำงานอย่างประสานร่วมมือกัน

(3) S-Staffing การบริหารงานบุคคลเป็นหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลทั้งสิ้น เริ่มตั้งแต่การสรรหา การพัฒนา และจงใจบุคคลเหล่านั้นให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) D-Direction การสั่งการเป็นภารกิจในการใช้ภาวะการณเป็นผู้นำอย่างต่อเนื่องในองค์การในการทำการตัดสินใจและทำให้การตัดสินใจนั้นเป็นผลสำเร็จ

(5) CO- Coordinating การประสานงานเป็นงานที่มีความสำคัญในการรวบรวมและประสานให้ส่วนหรือปัจจัยต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานมีความเกี่ยวเนื่องระหว่างกัน

(6) R-Reporting การรายงานผลเป็นกระบวนการและเทคนิคของการแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความก้าวหน้าของงาน

(7) B-Budgeting การงบประมาณเป็นภารกิจเกี่ยวกับการวางแผน การทำบัญชี การควบคุมเกี่ยวกับการเงินและการคลัง

3.2.5 ทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่

ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ (Peter F Drucker, p.1909-2005) เป็นนักคิดที่บุกเบิกแนวคิดด้านการบริหารจัดการขององค์กรธุรกิจสมัยใหม่ ดรักเกอร์มีแนวคิดเรื่องการบริหารจัดการองค์กรที่แตกต่างอย่างมาก จากนักคิดด้านการบริหารรุ่นใหม่ๆ ที่การนำเสนอแนวคิดการบริหารธุรกิจ จะมีหลักวิชาการรองรับและมีวิธีคิดที่เป็นระบบแบบแผน แต่แนวคิดที่เป็นจุดเด่นของดรักเกอร์ คือ ความพยายามที่จะเข้าใจความซับซ้อนต่าง ๆ ของสังคม และพยายามถอดสรุปสิ่งที่เข้าใจออกมาเป็นแนวคิดที่ได้มาจากประสบการณ์ด้านการปฏิบัติ ทฤษฎีการบริหารจัดการของ Peter Drucker ประกอบด้วย

1) การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดหน้าที่การงานที่ต้องปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกำหนดว่าจะดำเนินการอย่างไรและดำเนินการเมื่อไร เพื่อให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้ การวางแผนต้องครอบคลุมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

2) การจัดองค์การ (Organizing) เป็นการมอบหมายงานให้บุคลากรในแผนกหรือฝ่ายได้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนที่วางไว้ เมื่อแผนกหรือฝ่ายประสบความสำเร็จจะทำให้้องค์การประสบความสำเร็จไปด้วย

3) การนำ (Leading) เป็นการจูงใจ การชักนำการกระตุ้นและชี้ทิศทางให้ดำเนินไปสู่การบรรลุเป้าหมาย โดยการเพิ่มผลผลิตและเน้นมนุษยสัมพันธ์ทำเกิดระดับผลผลิตในระยะยาวที่สูงกว่าภาวะงาน เพราะคนมักไม่ค่อยชอบภาวะงาน

4) การควบคุม (Controlling) เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินผลดำเนินงานเปรียบเทียบกับผลงานปัจจุบันกับเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้ ทำการตัดสินใจไปตามเกณฑ์หรือไม่

3.2.6 การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ

การบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) หรือ วงจรเดมมิง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไขดังนี้ (Edward Deming, อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, น.91)

1) การวางแผน (P=Plan) คือ กำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

2) การปฏิบัติตามแผน (D=Do) คือ การปฏิบัติตามแผนหรือทดลองปฏิบัติเป็นการนำร่องในส่วนย่อย

3) การตรวจสอบ (C-Check) คือ ตรวจสอบเพื่อทราบว่าบรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาบ้าง

4) การปรับปรุงแก้ไข (A-Act) คือ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ให้ทำซ้ำวงจรโดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

3.2.7 การจัดการเชิงกลยุทธ์

Certo & Peter (อ้างถึงใน เซอร์โต ซามูเอล ซี, 2552, น.118) การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการที่สร้างความเชื่อมั่นว่าหากผู้บริหารสามารถปฏิบัติตามแนวทางหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วจะสามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรได้ ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีอยู่ 5 ขั้นตอน คือ

1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยการศึกษาวิเคราะห์ถึงปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อกระบวนการดำเนินงานทั้งหมดขององค์กรซึ่งหมายถึงปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรและปัจจัยแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อหาประโยชน์จากปัจจัยที่เอื้อต่อการดำเนินงานและพยายามขจัดปัจจัยที่เป็นอุปสรรคทั้งหมด อันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ขององค์กรที่คาดหวังไว้

2) การจัดวางทิศทางขององค์กร (Establishing of an Organizational Direction) การจัดวางทิศทางขององค์กรถือเป็นขั้นตอนที่สองของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารได้รับทราบข้อมูลอย่างแน่ชัดในภาพรวมเกี่ยวกับผลการวิเคราะห์ ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กรและทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็ง อุปสรรคของการบริหารจัดการแล้วก็นำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการจัดวาง แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับทิศทางขององค์กรว่าองค์กรควรจะดำเนินไปในทิศทางใด พื้นฐานของแนวทางตามเป้าประสงค์ขององค์กร ดังนั้นในการจัดวางทิศทางขององค์กร ผู้บริหารควรคำนึงถึงส่วนสำคัญ 2 ส่วนคือ พันธกิจขององค์กร (Organizational Mission) และเป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational Objectives)

3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) เป็นกระบวนการพิจารณาถึงความเหมาะสมของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น ผู้บริหารสามารถอาศัยเครื่องมือที่สำคัญในการวิเคราะห์ซึ่ง ประกอบด้วย 4 แนวทาง คือ

(1) การเลือกวิเคราะห์ข้อมูลจากคำถาม (Critical Question Analysis) ซึ่งเกิดจากคำถาม อะไรคือวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร? องค์กรกำลังจะดำเนินการไปในทิศทางใด? ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่องค์กรกำลังประสบอยู่มีอะไรบ้าง? อะไรคือสิ่งที่สมควรจะกระทำในอนาคตเพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กร? ผู้บริหารควรตั้งคำถามแล้วพิจารณาจากข้อมูลต่าง ๆ ที่มีอยู่เพื่อหาคำตอบให้เหมาะสม ทั้ง 4 ประเด็น จากนั้นจึงทำสรุปของคำตอบดังกล่าวมาพัฒนาเป็นการกำหนดกลยุทธ์

(2) การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการประเมินถึงปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วยจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และปัญหาอุปสรรค (Threats) ผลจากการวิเคราะห์จะทำให้ผู้บริหารทราบว่าในปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ จุดใดและกำลังจะก้าวไปสู่จุดใด (Wood, 1994 อ้างถึงใน เซอร์โต ซามูเอล ซี, 2552, น.1124)

(3) การวิเคราะห์กลุ่มการลงทุนทางธุรกิจ (Business Portfolio Analysis) ในกรณีที่องค์กรมีหน่วยของธุรกิจที่หลากหลาย มีหลายผลิตภัณฑ์จึงจำเป็นต้อง พิจารณาว่าผลิตภัณฑ์ในหน่วยใดสายใดที่จะสร้างผลกำไรได้มากที่สุด เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนด

กลยุทธ์และเครื่องมือที่นิยมใช้ คือ การวิเคราะห์อัตราการค้าเติบโตและส่วนแบ่งทางการตลาด (BCG Growth-Share Matrix) และการวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดตลอดจนความแข็งแกร่งขององค์กร (GE Business Screen)

(4) การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยอาศัยตัวแบบของ Porter (Porter's Model for Industry Analysis) (Michael E Porter, 1980 อ้างถึงใน เซอร์โท ซามูเอล ซี, 2552, น.126) ได้นำเสนอตัวแบบเกี่ยวกับการวิเคราะห์เพื่อเสนอกกลยุทธ์ ในการแข่งขันทั่วไปในอุตสาหกรรม โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ การลด ต้นทุนให้ต่ำ และการสร้างความแตกต่าง เพื่อนำไปสู่ศักยภาพทางการแข่งขัน ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยนั้นมีความสัมพันธ์กัน

4) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่ 4 ของการจัดการเชิงกลยุทธ์และในการปฏิบัติ ตามกลยุทธ์นี้ย่อมต้องอาศัยทักษะทางการบริหารจึงจะสามารถปฏิบัติการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งทักษะดังกล่าวมี 4 ประเภท ดังนี้ คือ

(1) ทักษะในการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่าง ๆ (Interacting Skill) ผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์จำเป็นต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในหมู่เพื่อนร่วมงาน มีความเข้าใจ ทางด้านจิตวิทยาสังคม

(2) ทักษะทางการจัดสรรทรัพยากร (Allocating Skill) การจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารเป็นเรื่องสำคัญซึ่งต้องอาศัยทักษะในการจัดสรร ที่สอดคล้องกับต้นทุน และเวลาตลอดจนความคุ้มค่า

(3) ทักษะทางการติดตามผลการปฏิบัติงาน (Monitoring Skill) เป็นวิธีการเกี่ยวกับการติดตามดูแลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิดซึ่งต้องอาศัยทักษะและความรู้ความเข้าใจในงานที่กำลังดำเนินอยู่ ตลอดจนจัดระบบสารสนเทศให้เหมาะสมเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามผลการปฏิบัติงานได้อย่างครอบคลุม

(4) ทักษะทางการจัดองค์การ (Organizing Skill) ผู้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องมีทักษะความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การตลอดจนการปรับสภาพองค์การเพื่อรับมือกับปัญหาฉุกเฉินหรือเร่งด่วนที่กำลังเผชิญอยู่

5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องประเมินและตรวจสอบถึงความก้าวหน้าขององค์กรในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ว่ามีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ มากน้อยเพียงใด นอกจากนี้ยังเป็นกระบวนการจูงใจและกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรมีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Carper&Bresnick, 1989; Bungay & Goold, 1991 อ้างถึงใน เซอร์โท ซามูเอล ซี, 2552, น.128)

3.2.8 เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการบริหารงานที่เป็นเลิศ (EdPex)

สำนักปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (2564) กล่าวว่า เกณฑ์ EdPEx เสริมพลังให้สถาบันบรรลุเป้าหมาย ปรับปรุงผลลัพธ์ และเพิ่มขีดความสามารถ

ในการแข่งขัน องค์กรจำนวนมากทั่วโลกใช้ Baldrige Excellence Framework (เกณฑ์บัลดริจ) เพื่อปรับปรุงและนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ยั่งยืน องค์กรที่ได้รับรางวัลบัลดริจคือองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นต้นแบบระดับประเทศ และจากการที่องค์กรเหล่านี้ ได้แบ่งปันแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศกับหน่วยงานอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง ทำให้องค์กรจำนวนมากสามารถนำไปพัฒนาทั้งแนวทางการดำเนินการและผลลัพธ์ ส่งผลดีต่อการเติบโตของเศรษฐกิจของประเทศและโลก ในประเทศไทยได้เริ่มปรับใช้เกณฑ์บัลดริจ มาเป็นเกณฑ์รางวัล คุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEX) การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (Public Sector Management Quality Award: PMQA) และกรอบการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) รวมทั้งเป็นส่วนหนึ่งของเกณฑ์มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ (Hospital Accreditation: HA) สำหรับเกณฑ์ EdPEX นั้น เป็นการนำเกณฑ์บัลดริจด้านการศึกษามาปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของการอุดมศึกษาไทย เพื่อให้สถาบันใช้พัฒนาการบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่องสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งจะยกระดับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถาบันและของประเทศให้ทัดเทียมกับนานาชาติ

เกณฑ์ EdPEX ช่วยให้สถาบันบริหารจัดการทุกเรื่ององค์ประกอบของสถาบันให้เป็นหนึ่งเดียวเพื่อให้บรรลุพันธกิจ ประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง และมีผลการดำเนินการที่เป็นเลิศ ซึ่งก็คือ “มุมมองเชิงระบบ” องค์ประกอบและกลไกที่บูรณาการในเกณฑ์ ได้แก่ ค่านิยมและแนวคิดหลัก เกณฑ์ 7 หมวดที่มีความเชื่อมโยงกัน โดยเกณฑ์ 7 หมวดประกอบด้วย 1) การนำองค์กร 2) กลยุทธ์ 3) ลูกค้า 4) การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ 5) บุคลากร 6) ระบบปฏิบัติการ และ 7) ผลลัพธ์

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่ง EdPEX ในหมวดที่ 2 กลยุทธ์ มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอรายละเอียดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ในส่วนของหมวด 2 กลยุทธ์ ดังนี้

หมวดที่ 2 กลยุทธ์ (Strategy) ในหมวดกลยุทธ์ ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำไปปฏิบัติการปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า (สำนักปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564, น.38-43)

1) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำกลยุทธ์

ก. กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development PROCESS)

(1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning PROCESS)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีอะไรบ้าง ผู้เกี่ยวข้องที่สำคัญมีใครบ้าง ระยะเวลาของการวางแผนระยะสั้นและระยะยาวคืออะไรและสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการทำให้กระบวนการวางแผนกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับกรอบเวลาดังกล่าว กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ได้คำนึงถึงความจำเป็นที่อาจเกิดขึ้นของสถาบันในเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

- การเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม
- การจัดลำดับความสำคัญของเรื่องที่ริเริ่มขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

- ความคล่องตัวของสถาบัน

(2) นวัตกรรม (INNOVATION)

กระบวนการจัดทำกลยุทธ์ของสถาบันกระตุ้นและทำให้เกิดนวัตกรรมได้อย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์และมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่าจะเลือกโอกาสเชิงกลยุทธ์เรื่องใดเป็นความเสี่ยงที่ผ่านการประเมินผลได้ผลเสียอย่างรอบด้าน (INTELLIGENT RISKS) โอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้าง

(3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Considerations)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมทั้งพัฒนาสารสนเทศเพื่อใช้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลดังกล่าว สถาบันคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญของความเสี่ยงต่อไปนี้หรือไม่

- ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

- การเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นจากกฎระเบียบ ข้อบังคับ และสถานะแวดล้อมภายนอก

- จุดบอดที่อาจเกิดขึ้นในกระบวนการและสารสนเทศที่ใช้ในการวางแผนกลยุทธ์

- ความสามารถของสถาบันในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก (WORK SYSTEMS and CORE COMPETENCIES)

สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการตัดสินใจว่ากระบวนการสำคัญใดจะดำเนินการโดยบุคลากรของสถาบันและกระบวนการใดจะดำเนินการจากภายนอกโดยผู้ส่งมอบคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

การตัดสินใจเหล่านี้ ได้คำนึงถึงวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ สมรรถนะหลักของสถาบัน และสมรรถนะหลักของผู้ส่งมอบ คู่ความร่วมมือที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตาม สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการกำหนดสมรรถนะหลักและระบบงานในอนาคตที่จำเป็นสำหรับสถาบัน

ข. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVES)

(1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ (KEY STRATEGIC OBJECTIVES)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญของสถาบันมีอะไรบ้างให้ระบุตารางเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์เหล่านั้น เป้าประสงค์ที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นมีอะไรบ้าง สถาบันได้วางแผนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอะไรบ้าง (ถ้ามี) ในด้านหลักสูตรและบริการฯ ลูกค้ำและตลาด ผู้ส่งมอบและคู่ความร่วมมือที่เป็นทางการ และการปฏิบัติการ

(2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC OBJECTIVE Considerations) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบัน สามารถสร้างความสมดุลอย่างเหมาะสมกับความความต้องการที่มีความหลากหลายและที่มีโอกาสจะแข่งขันกันเองได้อย่างไร วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันได้ดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้ได้อย่างไร

- ตอบสนองความท้าทายเชิงกลยุทธ์ และใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ และโอกาสเชิงกลยุทธ์ของสถาบัน

- สร้างสมดุลระหว่างกรอบเวลาระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้น

- พิจารณาและสร้างสมดุลระหว่างความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทั้งหมด

2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร

ก. การจัดทำแผนปฏิบัติการและการถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ (ACTION PLAN Development and DEPLOYMENT)

(1) แผนปฏิบัติการ (ACTION PLANS) แผนปฏิบัติการที่สำคัญทั้งระยะสั้นและระยะยาวของสถาบันมีอะไรบ้าง แผนดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสถาบันอย่างไร สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดทำแผนปฏิบัติการ

(2) การนำแผนปฏิบัติการไปใช้ (ACTION PLAN Implementation) สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปสู่การปฏิบัติ สถาบันมีวิธีการอย่างไรในการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการไปยังบุคลากร ผู้ส่งมอบที่สำคัญและคู่ความร่วมมือที่สำคัญทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้มั่นใจว่าสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ สถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อทำให้มั่นใจว่าผลการดำเนินการที่สำคัญตามแผนปฏิบัติการนี้จะมีผลที่ยั่งยืน

(3) การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) สถาบันทำอย่างไรให้มั่นใจว่ามีทรัพยากรด้านการเงินและด้านอื่น ๆ พร้อมใช้ในการสนับสนุนแผนปฏิบัติการจนประสบความสำเร็จและบรรลุพันธะผูกพันในปัจจุบันสถาบันมีวิธีการอย่างไรในการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เพื่อสนับสนุนแผนปฏิบัติการ สถาบันจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับแผนดังกล่าวอย่างไรเพื่อให้มั่นใจว่าฐานะการเงินยังมีความมั่นคง

(4) แผนด้านบุคลากร (WORKFORCE Plans) แผนด้านบุคลากรที่สำคัญที่สนับสนุนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการทั้งระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นมีอะไรบ้างแผนดังกล่าวได้คำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อบุคลากร และการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นต่อความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังของบุคลากรอย่างไร

(5) ตัววัดผลการดำเนินการ (PERFORMANCE MEASURES) ตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญที่ใช้ติดตามความสำเร็จและประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการมีอะไรบ้างสถาบันมีวิธีการอย่างไรเพื่อให้ระบบการวัดผลโดยรวมของแผนปฏิบัติการเสริมสร้างให้สถาบันดำเนินการสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

(6) การคาดการณ์ผลการดำเนินการ (PERFORMANCE PROJECTIONS) การคาดการณ์ผลการดำเนินการของตัววัดหรือตัวชี้วัดที่สำคัญตามกรอบเวลาของการวางแผนทั้งระยะสั้นและระยะที่ยาวขึ้นของสถาบันมีอะไรบ้าง หากพบว่าผลการดำเนินการที่คาดการณ์ไว้มีความแตกต่างเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งหรือกับสถาบันที่เปรียบเทียบกับได้สถาบันจะพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการอย่างไร

ข. การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ (ACTION PLAN Modification) สถาบันรับรู้และตอบสนองอย่างไรในกรณีที่สถานการณ์บังคับให้ต้องปรับแผนปฏิบัติการและนำแผนใหม่ไปปฏิบัติอย่างรวดเร็ว

จะเห็นได้ว่าการจัดทำแผนจะมีกระบวนการที่สำคัญ ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผน เป็นการกำหนดการดำเนินงานต่าง ๆ ตลอดจนระบุผู้รับผิดชอบ ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติเป็นการนำแผนไปปฏิบัติตามระยะเวลาที่กำหนด และขั้นตอนการประเมินผล เป็นการสรุปประเมินผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และจากการศึกษาทบทวนแนวคิดการบริหารจัดการ ผู้วิจัยมีความสนใจในวงจรคุณภาพ (PDCA) หรือ วงจรเดมมิ่ง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไข ผู้วิจัยจึงได้นำวงจรคุณภาพ (PDCA) มาบูรณาการร่วมกับการใช้เทคนิค SWOT ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ และสิ่งสำคัญในการบริหารงาน คือ ความคุ้มค่า ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ดำเนินงานที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของงานมากกว่ากระบวนการ โดยผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในลำดับต่อไป

4. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์^e

4.1 ความหมายของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์^e

Organization for Economic Co-operation and Development's Development Assistance Committee (OECD DAC) ให้คำนิยาม Results-Based Management (RBM) ว่า "เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์ซึ่งมุ่งเน้นไปที่ผลการปฏิบัติงานและการบรรลุความสำเร็จของผลผลิต ผลลัพธ์ และผลกระทบ

Treasury Board of Canada กำหนดนิยาม RBM ว่าเป็นแนวทางการบริหารโดยรวมซึ่งเน้นที่ผลลัพธ์ของงานโดยผ่านวงจรขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ

Canadian International Development Agency (CIDA) นิยามการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ว่าเป็นแนวคิดการบริหารจัดการเชิงวัฏจักรชีวิต โดยบูรณาการผสมผสานระหว่างกลยุทธ์ ประชาคม กระบวนการและการวัดผลที่จะปรับปรุงการตัดสินใจ ความโปร่งใส ความสามารถตรวจสอบได้แนวคิดดังกล่าวจะมุ่งเน้นที่ความสำเร็จของผลลัพธ์การปฏิบัติงาน การวัดผล การเรียนรู้การปรับตัว และการรายงานผลการดำเนินงาน

สันติศัพท์ ชวลิตธำรง (2550, น.91) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารโดยการมุ่งเน้นผลลัพธ์ หรือความสัมฤทธิ์ผลเป็นหลัก โดยใช้ระบบการประเมินผลงานที่อาศัยตัวชี้วัดเป็นตัวสะท้อนผลงานให้ออกมาเป็นรูปธรรม ซึ่งผลการประเมินที่จะนำมาใช้ในการตอบคำถามถึงความคุ้มค่าในการทำงาน ใช้แสดงผลงานต่อสาธารณะและเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

ปราชญา กล้าผจญ และคณะ (2553, น.84) กล่าวว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นเทคนิควิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ ที่นำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ และวิธีการบริหารงานภาครัฐไปจากเดิมที่ให้ความสำคัญต่อทรัพยากร หรือปัจจัยนำเข้า (Input) และอาศัยกฎ ระเบียบ เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดความถูกต้องสุจริตและเป็นธรรม โดยมุ่งเน้นวัตถุประสงค์ และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) รวมถึงความประหยัด (Economy) ความคุ้มค่าของเงิน (Value for Money) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ด้วย ทั้งนี้ มุ่งหวังให้ผู้รับบริการได้รับความพึงพอใจสูงสุด

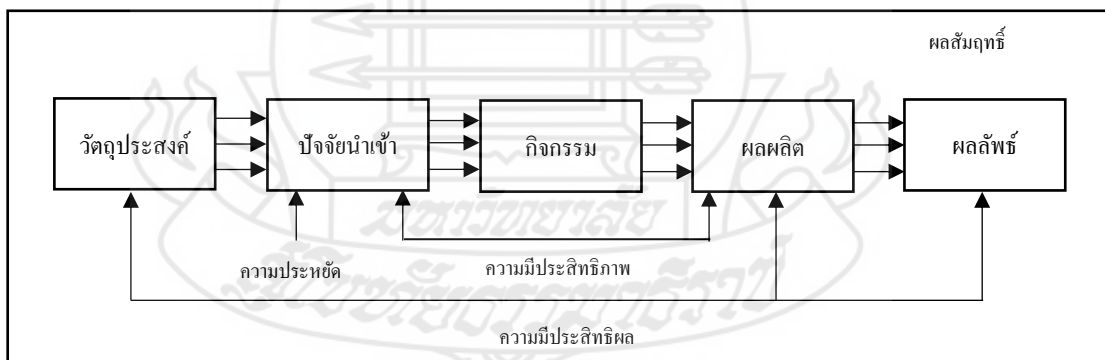
ปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล (2554, น.12) เห็นว่า การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นแนวคิดการบริหารจัดการที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบโดยมุ่งเน้นไปที่ผลลัพธ์และผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวัง เพื่อวัดผลสำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนการทำงานขององค์กร ด้วยการมีตัวชี้วัดความสำเร็จดังกล่าวอย่างชัดเจน มีกระบวนการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ถึงความคุ้มค่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารจัดการดังกล่าว

วิช วิชนิภาวรรณ (อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2558, น.2-10) กล่าวว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การบริหารหรือการดำเนินการใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานและมุ่งเน้นไปที่ผลงานอันได้แก่ ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นหลัก

สรุปได้ว่า การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ การบริหารงานที่มุ่งศึกษาที่ผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการ โดยอาศัยการวัดประเมินผลการดำเนินงานด้วยตัวชี้วัดเป็นตัววัดผลงานดำเนินงานว่าบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีความคุ้มค่า ความประหยัด มีประสิทธิภาพและประสิทธิภาพมากเพียงใด

4.2 แนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

การบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) จะเน้นที่ผลลัพธ์ของการทำงานเพราะถือว่า พันธกิจและเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการให้บรรลุผลให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรสมัยใหม่จึงต้องมีการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักไว้อย่างชัดเจนก่อนการดำเนินงานให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุก ๆ คนในองค์กรมีความเข้าใจและรับทราบเป้าหมายการทำงานในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรต่อไปซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นการบริหารงานที่ใช้ทรัพยากรการบริหารอย่างประหยัดเกิดประสิทธิภาพในการทำงานและผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายขององค์กรดังแผนภาพ



ภาพที่ 2.12 กรอบแนวคิดเรื่องการวัดผลสัมฤทธิ์

จากแผนภาพ สามารถอธิบายความหมายได้ดังนี้ (สำนักงาน ก.พ., 2546)

1. วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ของงานที่ต้องการทั้งในระยะสั้น กลาง หรือระยะยาว
2. ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการผลิต การให้บริการ หรือการปฏิบัติงาน เช่น เงินทุน คน อาคาร เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีทรัพย์สินทางปัญญา กฎระเบียบ และการรักษาชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
3. กิจกรรม หมายถึง กระบวนการทำงาน ได้แก่การนำปัจจัยนำเข้าทั้งหลายมาผ่านกระบวนการ เพื่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มตามมาตรฐานคุณภาพที่ได้กำหนดไว้
4. ผลผลิต หมายถึง ผลงานหรือบริการที่องค์กรนั้นจัดทำขึ้น โดยกิจกรรมที่ทำให้เกิดผลงานนั้นจะอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น ผู้ป่วยที่ได้รับการรักษา หรือการทำงานให้ผู้ว่างงาน เป็นต้น
5. ผลลัพธ์ หมายถึง ผลกระทบที่เกิดจากผลผลิตหรือผลงานที่ได้ทำขึ้น ซึ่งจะก่อให้เกิดผลการเปลี่ยนแปลงต่อผู้รับบริการอันเนื่องจากการดำเนินการ เช่น คนไข้หายป่วยกลับไปทำงานต่อได้และมีสุขภาพที่แข็งแรง หรือผู้ว่างงานลดลงและได้งานประจำทำมากขึ้น เป็นต้น
6. ความประหยัด หมายถึง การใช้ทรัพยากรน้อยที่สุดในการผลิตโดยการใช้ปัจจัยนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรในการผลิตด้วยราคาที่ต่ำที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สิ่งนี้ถือเป็นหลักฐานสำคัญของนักบริหารที่ดีการไม่ประหยัดจะเกิดขึ้นบ่อยครั้งในกรณีของการมีคนงานมากกว่าปริมาณงานหรือใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ราคาแพงหรือคุณภาพสูงเกินความจำเป็น
7. ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้ากับผลผลิต ได้แก่ การสร้างผลผลิตในระดับที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าความมีประสิทธิภาพ สามารถวัดได้โดยนำปัจจัยนำเข้าจริงหารด้วยผลผลิตจริง หากได้ค่าน้อยแสดงว่ามีผลผลิตเพิ่มขึ้นมากกว่าการเพิ่มขึ้นของปัจจัยนำเข้า ซึ่งหมายถึงองค์กรนี้มีประสิทธิภาพ สัดส่วนตัวนี้สามารถทำให้ดีขึ้นได้โดยการปรับปรุงผลิตภาพ คือการทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นในขณะที่ปัจจัยนำเข้าคงที่ หรือโดยการประหยัด คือรักษาระดับผลผลิตให้คงที่แต่จะลดปัจจัยนำเข้าลง
8. ความมีประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์กับผลลัพธ์ของโครงการซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร ความมีประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องกับผลผลิตและผลลัพธ์

9. ผลสัมฤทธิ์ หมายถึง การปฏิบัติตามกิจกรรมที่กำหนดไว้จนเกิดผลผลิตซึ่ง
เป็นไปตามเป้าหมาย และนอกจากนั้นยังเกิดผลลัพธ์ที่เกิดจากผลผลิตในการทำกิจกรรมด้วย
คังแผนภาพ



ภาพที่ 2.13 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

ที่มา สำนักงาน ก.พ., 2546

การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จะประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ ๆ 4 ขั้นตอน ซึ่งมี
รายละเอียด ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทาง
โดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผน กลยุทธ์
เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์
สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย
และกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร และสร้าง
ตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

2. การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหาร
ของผู้บริหารได้ทำการตกลงร่วมกันเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจ
เพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบันเพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้
ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และสถานที่หรือความครอบคลุม อันเป็นเป้าหมายที่
ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้

3. การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการ
ตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน
รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตาม
เป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการ
ตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็นเรื่อง ๆ ไปก็ได้

4. การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้ อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

4.3 หลักการของการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

จากแนวความคิดการปฏิบัติงานของ Canadian International Development Agency (CIDA) ได้กำหนดหลักการของ RBM 5 ประการ (อ้างถึงในปิยะชัย จันทรวงศ์ไพศาล ,2554, น.13) ดังนี้

1. การมีส่วนร่วม (Partnership) การประสบผลสำเร็จของ RBM นั้นจะต้องยอมรับว่าผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องจะต้องตระหนักและยอมรับความสำคัญของ RBM เสียก่อนว่าผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวังและทุก ๆ ขั้นตอนของการดำเนินงาน RBM จะต้องถูกกำหนดให้ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. ความรับผิดชอบ (Accountability) ทุกหน่วยงานทุกคนภายในองค์กรต่างต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานให้บรรลุตามผลสัมฤทธิ์ที่คาดหวัง

3. ความโปร่งใส (Transparency) ผลสัมฤทธิ์และตัวชี้วัดที่สำคัญ ตลอดจนข้อมูลต่าง ๆ ในการดำเนินงานตาม RBM จะต้องได้รับการเฝ้าติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ การจัดทำรายงานยังต้องเป็นสิ่งที่จำเป็น เพื่อใช้เป็นหลักฐานในการติดตามตรวจสอบอย่างโปร่งใสในภายหลัง

4. ความเรียบง่าย (Simplicity) แนวทางการดำเนินงานตาม RBM ไม่ควรวางระบบให้ซับซ้อนตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์และกระบวนการต่าง ๆ ควรจะถูกกำหนดอย่างเหมาะสม ง่ายต่อการเข้าใจและวัดผลได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องภายในกรอบเวลาที่จำกัด

5. การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน (Learning by doing) การติดตามผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการต่าง ๆ ของ RBM ควรดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ ในระหว่างการปฏิบัติงาน นั้น และถ้าจำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนต้องกระทำเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นการบริหารงานที่มุ่งเน้นวัตถุประสงค์และผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานเป็นแนวทางในการบริหารงานประเทศที่นำมาใช้ในระบวรราชการเพื่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ โดยมีขั้นตอนในการบริหารงานได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผล การดำเนินงาน การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน และการให้รางวัลตอบแทน เมื่อมีการ

วางแผนการวางแผนเป้าหมายทิศทางของการดำเนินงานขององค์กรแล้วมีการกำหนดรายละเอียดของตัวชี้วัดการดำเนินงานทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพจากนั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดการรายงานการวัดผลการดำเนินงานโดยให้รายงานเป็นรายไตรมาส รายเดือน หรือรายปี เพื่อวัดผลการดำเนินงานว่าบรรลุเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานด้านผลผลิต ผลลัพธ์ เกิดความคุ้มค่า ความประหยัดขนาดไหน โดยการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์จะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมและความร่วมมือในการดำเนินงานจากทุกภาคส่วน บุคลากรในองค์กรมีความรับผิดชอบในการดำเนินงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุดต้องมีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะเพื่อแสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสในการดำเนินงาน การดำเนินไม่ควรวางแผนอย่างซับซ้อนเข้าใจยากเพราะจะเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานและเกิดขึ้นตอนมากเกินไปควรมีกระบวนการที่เหมาะสมเข้าใจง่ายวัดผลได้สามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามระยะเวลาที่กำหนด และในระหว่างการปฏิบัติงานตามแนวคิดการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ควรมีการสังเกตผลการปฏิบัติงานเป็นระยะเพื่อดูว่าระหว่างการปฏิบัติงานนั้นมีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรเพื่อที่จะสามารถแก้ไขได้ทันถ่วงทีเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ทั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดเรื่องการวัดผลสัมฤทธิ์เป็นตัวแปรในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

จะเห็นได้ว่าการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มีความจำเป็นที่จะต้องวัดและตรวจสอบผลของการดำเนินงานเพื่อที่จะได้ทราบว่าการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด การให้ความสำคัญในปัจจุบันนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ การดำเนินงานที่ให้เกิดความคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการกำหนดการดำเนินงานล่วงหน้า การกำหนดเป้าหมาย วัดดูประสงค์ มีความจำเป็นจะต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมทั้งจากผู้บริหารและบุคลากร โดยผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในลำดับต่อไป

5. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วม

5.1 ความหมายของการมีส่วนร่วม

ความหมายของการมีส่วนร่วมนั้น มีนักวิชาการได้ให้ความหมายหรือคำนิยามหลากหลายทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ดังนี้

Armstien (1969, น.216-224) การมีส่วนร่วม หมายถึง การเข้าไปมีส่วนร่วมโดยไม่มีบทบาทอะไรเลย ย่อมไม่ได้ผลการมีส่วนร่วมที่มีคุณภาพนั้น ผู้เข้าร่วมจะต้องรู้จักใช้อำนาจและสามารถควบคุมกิจกรรมนั้นได้จึงจะทำให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

William Erwin (1976, น.111-124) การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ แก้ปัญหาของตนเอง

โคเฮน และ อัฟฮอฟ (Cohen and Uphoff, 1977,น.223) ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนว่า หมายถึง การร่วมมือของประชาชนนั้นต้องมีดังนี้

1. การเข้าร่วมในการตัดสินใจ
2. การเข้าร่วมในการดำเนินการวางแผนและโครงการพัฒนา
3. การเข้าร่วมในการติดตามและประเมินผลโครงการหรือแผนงานของการพัฒนา
4. การเข้าร่วมในการรับผลประโยชน์จากการพัฒนา

Putti (1987,น.275-288) การมีส่วนร่วม หมายถึง พื้นฐานของกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะส่งผลให้การบริหารจัดการมีลักษณะกว้าง ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะทำให้การมีส่วนร่วมขยายไปสู่การปฏิบัติงานในระดับล่างขององค์การ

Erwin (อ้างถึงใน ยูพาพร รูปงาม, 2545,น.6) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมไว้ว่า คือ กระบวนการให้บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานพัฒนา ร่วมคิด ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาด้วยตนเอง เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของ บุคคล แก้ไขปัญหาร่วมกับการใช้วิทยาการที่เหมาะสมและสนับสนุน ติดตามการ ปฏิบัติงานขององค์การและบุคคลที่เกี่ยวข้อง

ยูพาพร รูปงาม (2545,น.5) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม (participation) เป็นผลมาจากการเห็นพ้องกันในเรื่องของความต้องการและทิศทางของการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีมากจนเกิดความคิดริเริ่ม โครงการเพื่อการปฏิบัติ เหตุผลเบื้องต้น ของการที่มีคนมารวมกันได้ควรจะต้องมีการตระหนักว่าปฏิบัติการทั้งหมดหรือการกระทำทั้งหมดที่ทำโดยกลุ่มหรือในนามกลุ่มนั้น กระทำผ่านองค์การ (organization) ดังนั้นองค์การจะต้องเป็นเสมือนตัวนำให้บรรลุถึงความเปลี่ยนแปลงได้

สมยศ นาวิการ (2545,น.27) การมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการของการให้ผู้บังคับบัญชาได้มีส่วนเกี่ยวข้องในกระบวนการตัดสินใจ (Participative Management) เน้นการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องอย่างแข็งขันของบุคคล PM ใช้ความคิดสร้างสรรค์ และความเชี่ยวชาญของพวกเขาในการแก้ปัญหาของการบริหาร

สิริลักษณ์ ปานทอง (2557,น.59-62) กล่าวว่า การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นวิธีการที่ผู้นำสามารถนำมาปรับใช้ในการจูงใจและสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรเป็นกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีลักษณะเป็นกระบวนการที่จะทำให้พนักงานมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงานของตนบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อาจมีความผูกพันในการทำงาน ยิ่งกว่าการเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเท่านั้น ยิ่งไปกว่านั้นการเข้าไปมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติต่อการบริหารงานขององค์กรดีขึ้น ส่งผลให้บุคลากรเกิดความพอใจ

ในการทำงาน และมีแรงใจที่จะมุ่งสู่ความสำเร็จในชีวิตการทำงาน ตลอดจนทำให้เขาได้รับการยอมรับ (Recognition) มีความรับผิดชอบ (Responsibility) และเกิดความนับถือตนเองมากขึ้น (Self-esteem) นอกจากนี้ยังพบว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากรส่งผลให้เขามีความชัดเจนในความคิดหวังมากยิ่งขึ้น กล่าวคือการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจการทำงานและการบริหารงานในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น อีกทั้งจะเชื่อมโยงไปสู่ความเข้าใจในการทำงานกับระบบรางวัลได้ดีขึ้น

วิณา เทียงธรรม และคณะ (2558,น.55) การมีส่วนร่วม (Participation) ประกอบด้วย คำ 2 คำ คือ “การเป็นหุ้นส่วน” (partnership) และ “การเข้าไปเกี่ยวข้อง” (involvement) ซึ่งเป็นส่วนประกอบภายใต้ความหมายของ “การมีส่วนร่วม” ที่ไม่สามารถแยกออกจากกันได้อย่างเด็ดขาด เสมือนเป็นส่วนผสมหลักที่สำคัญของอาหารจานหนึ่ง หากขาดส่วนใดส่วนหนึ่งไปจะทำให้อาหารส่วนนั้นเปลี่ยนรสชาติไปเป็นอาหารชนิดอื่นทันที

เกียรติขจร วัจนะสวัสดิ์ (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560,น.10) ให้ความหมาย “การมีส่วนร่วมของประชาชน” หมายถึง การที่กลุ่มประชาชนหรือ ขบวนการที่สมาชิกของชุมชนที่กระทำการออกมาในลักษณะของการทำงานร่วมกันที่จะแสดงให้เห็นถึงความต้องการร่วมความสนใจร่วมมีความต้องการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายร่วมทางเศรษฐกิจ และสังคมหรือการเมืองหรือการดำเนินการร่วมกันเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อรองอำนาจ มติชน ไม่ว่าจะ เป็นทางตรงหรือทางอ้อม หรือการดำเนินการเพื่อให้เกิดอิทธิพลต่อรองอำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจการปรับปรุงสถานภาพทางสังคมในกลุ่มชุมชน

เจมส์ แอล เครตัน (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560,น.10) ให้ความหมาย “การมีส่วนร่วมของประชาชน” หมายถึง กระบวนการที่รวบรวมเอาความห่วงกังวล ความต้องการและค่านิยมต่าง ๆ ของสาธารณชนไว้อยู่ในกระบวนการตัดสินใจของรัฐและเอกชน เป็นการสื่อสารสองทางและเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่มีเป้าหมายเพื่อการตัดสินใจที่ดีกว่าและได้รับการสนับสนุนจากสาธารณชน

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2560,น.11) ให้ความหมาย “การมีส่วนร่วมของประชาชน” หมายถึง การให้โอกาสประชาชนเป็นฝ่ายตัดสินใจ กำหนดปัญหาความต้องการของตนเองอย่างแท้จริง เป็นการเสริมพลังอำนาจให้แก่ประชาชนหรือกลุ่มองค์กรชุมชนให้สามารถระดม ชีความสามารถในการจัดการ ทรัพยากร การตัดสินใจ และการควบคุมดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชนมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับ สามารถกำหนดการดำรงชีวิตได้ด้วยตนเองให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นตามความจำเป็นอย่างมีศักดิ์ศรี และสามารถพัฒนาศักยภาพของประชาชนหรือชุมชน ในด้านภูมิปัญญา ทักษะ ความรู้ ความสามารถ

และการจัดการ รวมทั้งรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ของโลกได้ และประชาชนจะต้องเข้ามามีส่วนร่วม ในกระบวนการอย่างมีอิสระ การทำงานต้อง เน้นในรูปกลุ่มหรือองค์กรชุมชนที่มีวัตถุประสงค์ใน การเข้าร่วมอย่างชัดเจน เนื่องจากพลังกลุ่ม จะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้งานพัฒนาต่าง ๆ บรรลุสำเร็จ ตามความมุ่งหมายได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2560,น.11) ได้ให้ความหมาย “การมีส่วนร่วมของประชาชน” หมายถึง กระบวนการที่ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ เกี่ยวข้องมีโอกาสเข้าร่วมในกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ของการบริหารตั้งแต่การรับรู้ข้อมูล การปฏิบัติงานการร่วมแสดงทัศนคติเห็นการร่วมเสนอปัญหาและความต้องการของชุมชน และท้องถิ่นการร่วมคิดแนวทางการแก้ไขปัญหาการร่วมในกระบวนการตัดสินใจการร่วม ในการดำเนินการและการร่วมติดตามประเมินผลรวมทั้งการร่วมรับผลประโยชน์จากการพัฒนา

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่ผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือ หัวหน้าโครงการเปิดโอกาสให้บุคลากร เจ้าหน้าที่ พนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วน ร่วมในกระบวนการบริหารงาน ตั้งแต่กระบวนการวางแผนการดำเนินงาน กระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินกิจกรรม/แผนงาน/โครงการ กระบวนการติดตามตรวจสอบและการประเมินผล โดยให้บุคลากร พนักงาน มีส่วนร่วมในการบริหารงานร่วมคิดร่วมหาแนวทางในการแก้ปัญหาใน การทำงานต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานบรรลุความสำเร็จตาม วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การเปิดโอกาสให้บุคลากร ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้า มามีส่วนร่วมในการบริหารงานนับว่าเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากร แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับบุคลากรมีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ถือเป็นกลยุทธ์ ในการบริหารงานของผู้บริหารที่จะสามารถจูงใจให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น เพราะเมื่อพนักงานมีส่วนร่วมในงานแล้วจะเกิดความผูกพันใกล้ชิดกับงานมีแรงขับเคลื่อนที่จะ ดำเนินงานนั้นให้สำเร็จลุล่วง

5.2 ลักษณะของการมีส่วนร่วม

ชินรัตน์ สมสืบ (2560,น.273-283) กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนใน โครงการมี 3 ขั้นตอนหลักคือ ขั้นตอนการออกแบบโครงการ ขั้นตอนการปฏิบัติตามโครงการ และ ขั้นตอนการประเมินผลโครงการ ดังนี้

1. การเพิ่มการมีส่วนร่วมในการออกแบบโครงการ (enhancing participation in project design) โครงการที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะกำหนดจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง การปรับปรุงการ วางโครงการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากประชาชน ต้องให้ประชาชนมีโอกาสได้ปฏิบัติจริงใน กระบวนการและวงจรของโครงการ

2. การเพิ่มการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามโครงการ (enhancing participation in project implementation) การปฏิบัติตามโครงการมีผลต่อประชนมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของเป้าหมายของโครงการ เพราะผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการมีมากมาย ชนชั้นผู้นำใช้โครงการเพื่อความได้เปรียบทางการเมืองและเศรษฐกิจ ข้าราชการใช้โครงการเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพหรือตำแหน่ง ชุมชนที่ยากจนใช้โครงการเป็นวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรจากภายนอก การทำความเข้าใจการปฏิบัติตามโครงการมีความจำเป็นเพื่อลดการแย่งชิงผลประโยชน์ และสร้างความสมานฉันท์ของการปฏิบัติที่เป็นขั้นเป็นตอน

3. การเพิ่มการมีส่วนร่วมในการประเมินโครงการ (enhancing participation in project evaluation) การพัฒนาเป็นกระบวนการที่เริ่มด้วยการวางแผน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลการประเมินผลจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบริหารและจัดการที่จะช่วยปรับปรุงกระบวนการพัฒนาให้ดีขึ้น

อรรถัย ก๊กผล (2552,น.84) การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีประสิทธิผลควรมีการวางแผน ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นเตรียมการกำหนดทีมงานหรือผู้รับผิดชอบ ตรวจสอบสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ ประเมินสถานการณ์สาธารณะหรือชุมชน

2. ขั้นวางแผนการมีส่วนร่วม ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเด็นที่ห่วงกังวล คาดการณ์ระดับของการโต้เถียงและความไม่ลงรอยของประเด็นหรือโครงการ ระบุวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ ระบุเงื่อนไขพิเศษของชุมชนหรือประเด็นที่อาจกระทบต่อรูปแบบการมีส่วนร่วม การเลือกรูปแบบและกิจกรรมการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับสถานการณ์ตามขั้นตอนการตัดสินใจ เขียนแผนการมีส่วนร่วม

3. ขั้นนำแผนไปสู่การปฏิบัติ วางแผนการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมการมีส่วนร่วม

Cohen and Uphoff (1977) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision-making) ประกอบด้วย ขั้นตอนการริเริ่มตัดสินใจในดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจปฏิบัติการ

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้านทรัพยากรการบริหาร และการประสานงานขอความร่วมมือ

3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุประสงค์ประโยชน์ทางด้านสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล

4. การมีส่วนร่วมประเมินผล (Evaluation)

Fenaroff (1980) กล่าวว่า กระบวนการมีส่วนร่วมนั้นจะประกอบด้วยอย่างน้อย 1 ใน 4 ประเภทของการมีส่วนร่วมคือ

1. การวางแผน ซึ่งรวมถึงตัดสินใจในการกำหนดเป้าหมาย กลวิธีทรัพยากรที่ต้องใช้ ตลอดจนการติดตามประเมินผล
2. การดำเนินงาน ซึ่งหมายถึง การร่วมปฏิบัติกิจกรรม ระดมความช่วยเหลือประสานงานรวมถึงตรวจสอบการดำเนินงานของโครงการ
3. การใช้บริการจากโครงการ เป็นการใช้ประโยชน์จากบริการของโครงการ
4. การมีส่วนร่วมในการได้รับผลประโยชน์หมายถึง การได้รับประโยชน์ใด ๆ ก็ตามอันเกิดจากโครงการ

Chapin (1997) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมในงาน ออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การเริ่มตัดสินใจ ดำเนินการการมีอิทธิพลในการตัดสินใจดำเนินงานหรือออกเสียงคัดค้าน และตัดสินใจปฏิบัติการ ในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติไม่ว่าจะเรื่องของการจัดระบบการทำงาน วิธีการทำงาน ใครเป็นผู้กระทำและกระทำอย่างไร
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ คือ การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนด้านทรัพยากรการบริหารการประสานความร่วมมือ การทำกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดจนการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ ผลประโยชน์ทางด้านสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล คือ การมีส่วนร่วมในการให้ข้อมูล การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเสนอผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเสนอแนวคิดในการปรับปรุง และแก้ไขงานต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้น

สุภชัย ยาวะประภาส (2545, น.25) กล่าวถึงลักษณะการมีส่วนร่วม โดยแบ่งชนิดของการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision Making) มี 3 ขั้นตอน คือ
 - 1.1 ริเริ่ม
 - 1.2 ดำเนินการตัดสินใจ
 - 1.3 ตัดสินใจปฏิบัติงาน
2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน (Implementation) มี 3 ขั้นตอน คือ
 - 2.2 การสนับสนุนด้านทรัพยากร

- 2.2 การบริหารจัดการและการประสานความร่วมมือ
- 2.3 การขอความร่วมมือ
3. การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ
 - 3.1 ผลประโยชน์ทางด้านวัตถุ
 - 3.2 ผลประโยชน์ทางสังคม
 - 3.3 ผลประโยชน์ส่วนบุคคล
4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation)

ตารางที่ 2.1 แสดงลักษณะการมีส่วนร่วม

ลักษณะการมีส่วนร่วม	ชินรัตน์ สมถิต, 2560	อรทัย กักผล, 2552	Cohen and Uphoff, 1977	Fenaroff, 1980	Chapin, 1997	ศุภชัย ยาวะประภาษ, 2545
การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	✓	✓	✓	-	✓	✓
การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓
การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์	-	-	✓	✓	✓	✓
การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	✓	✓	✓	✓	✓	✓

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการในขั้นตอนกระบวนการต่าง ๆ ของแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุผลตามตัวชี้วัด พันธกิจ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึง การที่บุคลากรมีส่วนร่วมตั้งแต่การริเริ่มดำเนินการ โครงการ กิจกรรม ต้องมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการตัดสินใจในงานต่าง ๆ หรือแสดงความคิดเห็นคัดค้านหากไม่เห็นด้วยกับกระบวนการดำเนินงานนั้น ๆ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะมีอยู่ในทุก ๆ กระบวนการของการดำเนินงาน

2. การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ หมายถึง การที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงาน มีการสนับสนุนทรัพยากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ทั้งแรงงาน เงินทุน วัสดุ อุปกรณ์ หรือร่วมบริหารงาน การประสานงาน และการใช้ทรัพยากร

3. การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ หมายถึง การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการใช้ประโยชน์จากบริการของโครงการ หรือการนำเอากิจกรรมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ทั้งทางด้านวัตถุ จิตใจ และสังคม

4. การมีส่วนร่วมในการประเมินผล หมายถึง การที่บุคลากรมีส่วนร่วมในการควบคุมสรุปผลการดำเนินงาน การรายงานผลการดำเนินงาน โดยการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเสนอแนวคิดในการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงานและร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ทั้ง 4 ด้าน สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่บุคลากรสามารถเข้ามามีส่วนร่วมเพื่อให้การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเกิดจากความต้องการของบุคลากรอย่างแท้จริง ซึ่งเป็นกระบวนการที่สำคัญที่จะนำไปสู่ประสิทธิผลของการดำเนินดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลในลำดับต่อไป

6. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

6.1 ความหมายของประสิทธิผล

ฟีเดเลอร์ (Fiedler. 1967, p.9) กล่าวว่าประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของ Hoy and Miskel ที่กล่าวว่า ประสิทธิผล หมายถึง ความสำเร็จของการทำงานหรือความพึงพอใจในการทำงานของสมาชิก หรือขวัญของสมาชิกดี

ไพร์ซ (Price. 1968, p.1) ให้ความหมายของประสิทธิผล หมายถึง ความสามารถในการดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

มอท (Mott. 1972 ,p.188) ให้ความหมาย ประสิทธิผลขององค์การในแง่ของความสามารถในการผลิตความสามารถในการยืดหยุ่น

แฮร์แมนและสก็อต (Haimann and Scott.1974, p.429) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การเปรียบเทียบการกระทำกับเกณฑ์ของความสำเร็จในอดีตและผลที่คาดหวังในอนาคต

รอบบินส์ (Robbins. 1998, p.45) ได้ให้ความหมายว่า ประสิทธิภาพ เป็นความสามารถขององค์กรในการจัดการทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จ กล่าวคือ การที่จะทำงานให้บรรลุประสิทธิผลขององค์กรนั้น ต้องทราบถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและทราบถึงระเบียบแบบแผนในการทำงานมีการประยุกต์ใช้ทฤษฎีในการทำงาน โดยการกำหนดการทำงานตามวงจรแห่งการเรียนรู้เพื่อการทำงานและประสานงานในแนวทางเดียวกันมีการวางแผนงาน การปฏิบัติ ตามแผนงาน ผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน

พิทยา บวรวัฒนา (2536, น. 68) เห็นว่า ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นเรื่องของการพิจารณาว่าองค์กรประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพขององค์กรตั้งไว้หรือปรารถนาให้เกิดขึ้น

รัตนะ บัวสนธ์ (2542, น.16) ให้ความเห็นว่า ประสิทธิภาพของโครงการ หมายถึง การดำเนินงานของโครงการนั้น ๆ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ กล่าวคือ การที่จะพิจารณาว่าโครงการที่จัดทำขึ้นนั้นมีผลสำเร็จมากน้อยประการใดนั้น จะต้องนำผลที่เกิดขึ้นจากโครงการไปเทียบกับวัตถุประสงค์ หากผลที่ได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ก็ถือว่าโครงการดังกล่าวมีประสิทธิภาพ

สมบัติ ชำรงชัยวงศ์ (2549, น.234) ให้ความหมายของประสิทธิภาพว่า “เป็นการเปรียบเทียบความสำเร็จของโครงการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้กับต้นทุนของโครงการที่ใช้ไปทั้งหมด”

สันสินธุ์ ชาลิตธารัง (2550, น.92) ความมีประสิทธิภาพ คือการเปรียบเทียบระหว่าง วัตถุประสงค์กับผลผลิตหรือผลลัพธ์ของโครงการ ซึ่งหมายถึงระดับของการการบรรลุวัตถุประสงค์ ที่ได้ตั้งไว้ล่วงหน้าของโครงการนั้น ๆ ว่าได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เพียงไร

พัชสิริ ชมภูคำ (2552, น.7) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) หมายถึง การได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ เช่น หากมองว่าวัตถุประสงค์หนึ่งขององค์กร คือ การสร้างความพอใจของลูกค้า ในกรณีของพนักงานขายในห้างสรรพสินค้า ประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานขายได้ให้บริการแล้วลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

Adam Smith (อ้างถึงใน สุธรรม รัตนโชติ, 2552, น.15-19) มองว่าประสิทธิภาพของการทำงานเป็นเรื่องของความสามารถเฉพาะ (Specialization) ของบุคคล เนื่องจากการศึกษาของ Frederick Taylor ในการหาวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้นพบว่า ความสามารถเฉพาะ เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพตามเงื่อนไขของพฤติกรรมในองค์กร หมายถึง

ความสัมพันธ์ของผลิตภาพ (Productivity) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ความพึงพอใจ (Satisfaction) ความสามารถในการปรับตัว (Adaptiveness) และการพัฒนาการ (Development)

นุกูล ชูทองและชัชวาล อรวงศ์สุภทัต (2559, น.59) ประสิทธิภาพองค์การ หมายความว่า เป็นการได้รับผลตอบแทนสูงสุดขององค์การ ไม่ว่าจะเป็ผลตอบแทนที่เกิดจากการใช้เครื่องมือหรือวิธีการวัดทางเศรษฐกิจ หรือทางเทคนิค ซึ่งมักจะหมายถึงประสิทธิภาพ (Efficiency) หรือวิธีการการเมือง (Political) และโดยทั่วไปแล้วองค์การที่เป็นเพียงระบบย่อยระบบหนึ่งเท่านั้น

สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2562, น.255) พิจารณา ประสิทธิภาพว่า เป็นการพิจารณาผลของการทำงานที่สำเร็จลุล่วงดังประสงค์หรือที่คาดหวังไว้เป็นหลัก และความสำเร็จของงานอย่างมีประสิทธิภาพนี้อาจเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่ประหยัดหรือไม่ มีประสิทธิภาพได้ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการที่จะทำงานให้ได้ผลสูงสุด

ไฟแลนเดอร์ และไฟโอเกิล (อ้างถึงใน เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์, 2562, น.255) เห็นว่า องค์ประกอบสำคัญของความมีประสิทธิภาพก็คือความมากน้อยของการที่องค์การสนองตอบต่อความต้องการของสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกค้า ซึ่งประเมินได้จากสิ่งที่ลูกค้าได้รับจากหน่วยงานในแง่ของคุณภาพ สินค้า หรือบริการ ปริมาณ ความเรียบร้อย และความได้มาตรฐานของสินค้าและบริการ ความรวดเร็วของการบริการ ความเต็มใจช่วยเหลือ ความเป็นมิตรและลักษณะท่าทีของพนักงานหรือพฤติกรรมของพนักงานนั่นเอง

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ สามารถใช้ทรัพยากรในการบริหารอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด โดยประสิทธิภาพนั้นเป็นตัวช่วยในการตรวจสอบว่าบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใดผลของการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะช่วยให้้องค์การมีการจัดสรรทรัพยากรในการสนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น โดยหากการดำเนินงานนั้นสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ก็ถือได้ว่าการดำเนินงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพนั่นเอง

6.2 การประเมินประสิทธิผล

ในปี ค.ศ.1970 พบว่ามีนักวิจัยด้านพฤติกรรมองค์การหลายท่านได้พัฒนารอบแนวคิดเชิงระบบเพื่อให้ความหมายและวัดผลการปฏิบัติงานขององค์การภาครัฐที่ไม่แสวงหากำไรรวมไปถึงองค์การภาคเอกชนที่มีอาสาสมัครเข้าร่วมปฏิบัติงาน ในความสนใจดังกล่าวมีเพิ่มขึ้นเป็นลำดับ พร้อมกับการที่้องค์การได้รับข้อร้องเรียนเพื่อให้สร้างผลงานและคุณค่าขององค์การต่อสาธารณชนอย่างเด่นชัด (Boris,1988 อ้างถึงใน นุกูล ชูทองและชัชวาล อรวงศ์สุภทัต, 2559, น.65)

ต่อมานักวิจัยและนักวิชาการต่างพยายามมุ่งเน้นความสนใจไปที่แนวคิดเรื่องประสิทธิผลและการพัฒนาวิธีการที่ชัดเจนและเป็นผลในการบ่งชี้ถึงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยในการพิจารณาประสิทธิผลองค์การที่ไม่แสวงหากำไรที่ได้รับการยอมรับนั้น ได้แก่

แนวคิดของ Herman และRenz (1998) เสนอองค์ประกอบ 2 ประการ คือ ประสิทธิภาพขององค์การและเกณฑ์หลักสำหรับการพิจารณาประสิทธิผลองค์การ โดยเน้นองค์การที่ไม่แสวงหาผลกำไร เช่น หน่วยงานภาครัฐ/รัฐบาล สรุปได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 เกณฑ์หลักสำหรับการพิจารณาประสิทธิผลองค์การ ตามแนวคิดของ Herman และRenz

องค์ประกอบของประสิทธิผลองค์การ	เกณฑ์การพิจารณาประเมิน
- การบรรลุพันธกิจ	- ความอยู่รอดขององค์การ
- การบรรลุเป้าหมาย	- คุณภาพของบุคลากร
- ผลិតภาพ	- ผลิตภาพ
- คุณภาพของงาน	- การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
- ความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	- การได้มาซึ่งทรัพยากร
	- ขวัญกำลังใจของบุคลากร
	- การมีส่วนร่วมของบุคลากร/อาสาสมัคร

ที่มา : R.D., Herman, & D.O. Renz (1998)

ปัจจุบัน นักวิชาการต่างนิยมหยิบยกเอาตัวแบบกลุ่ม ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (The Multiple Constituency Model) ที่สนใจในเรื่องเป้าหมายขององค์การที่จะต้องปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การไม่ว่าจะในทางตรงหรือทางอ้อมก็ตาม แต่ตัวแบบดังกล่าวนี้ ก็ยังคงมีเกณฑ์กำหนดการประเมินประสิทธิผลองค์การไว้แตกต่างกันไปตามข้อเสนอของนักวิชาการแต่ละท่าน เช่นงานเขียนของ Zammuto และ Bedian ที่ได้นำเสนอให้เห็นถึงการประยุกต์แนวคิดและการสร้างเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์การจากตัวแบบที่แตกต่างกัน และดูเหมือนว่าแนวทางการประเมินประสิทธิผลองค์การที่ไม่แสวงหากำไรแบบนี้ จะได้รับการยอมรับและนำมาใช้กันแพร่หลายทั้งในลักษณะเป็นตัวแบบหลักและองค์ประกอบของตัวแบบอื่น

Allison และ Kaye (1997 cited in The Lewin Group, 2000:16 อ้างถึงใน นุกล ชูทองและชัชวาล อรวงศ์สุภทัต, 2559, น.67-68) นำเสนอตัวแบบของการประเมินประสิทธิผลองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรซึ่งพัฒนาแยกต่างหากไปจากตัวแบบกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังที่ได้กล่าวไปแล้ว โดยเรียกว่า “CompassPoint Model of Organizational Effectiveness” อันมีองค์ประกอบและเกณฑ์การประเมินดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.3 องค์ประกอบและเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลองค์กรตาม CompassPoint Model of Organizational Effectiveness ของ Allison และ Kaye

องค์ประกอบ	เกณฑ์การประเมิน
- ภาวะผู้นำ/การบริหาร	- ผลการปฏิบัติการทำงาน คณะกรรมการบริหาร ภาวะผู้นำองค์กร
- ความสัมพันธ์	- บรรยากาศภายในระหว่างบุคลากรและทีมงาน
- พันธกิจ	- ฉันทานุมัติในการแปลความเป้าประสงค์กิจกรรม และเป้าหมาย
- การวางแผน	- ความพยายามในการวางแผนอย่างเจาะจง
- โครงสร้างองค์กร	- โครงสร้างอำนาจหน้าที่ การตัดสินใจและสายการ บังคับบัญชา
- บุคลากรในองค์กร	- ทรัพยากรบุคคล บทบาทหน้าที่และการบริหารงาน
- ระบบ	- การได้รับทุนอุดหนุน การเข้าถึงแหล่งเงินทุน เทคโนโลยี
- ผลลัพธ์และคุณภาพ	- การประเมินผลโครงการความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ

ที่มา : ปรับปรุงจาก Allison และ Kaye (1997 cited in The Lewin Group, 2000)

วันชัย มีชาติ (2550, น.320-359) กล่าวว่า แนวความคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์กรมีด้วยกันอยู่ 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ แนวคิดกลุ่มที่หนึ่ง จะเป็นการวัดประสิทธิผลองค์กรแบบดั้งเดิม ได้แก่ แนวความคิดการบรรลุเป้าหมาย แนวความคิดระบบ และแนวความคิดด้านกระบวนการภายในองค์กร ส่วนแนวคิดกลุ่มที่สอง คือ การวัดประสิทธิผล ในปัจจุบันจะประกอบด้วยแนวคิดการวัดประสิทธิผลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กรและแนวความคิด

การวัดประสิทธิผลจากการแข่งขันของค่านิยมในองค์กร ทั้งนี้ วันชัย มีชาติ ได้จัดแบ่งแนวความคิดในการวัดประสิทธิผลดังกล่าว เป็น 4 แนวความคิด

แนวความคิดด้านการบรรลุเป้าหมาย มีความเชื่อว่าทุกองค์กรจะมีเป้าหมายเฉพาะในการทำงาน และระดับความสำเร็จขององค์กรวัดได้จากระดับการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยองค์กรจะต้องมีลักษณะ อันได้แก่ การมีเป้าหมายที่แท้จริงหรือเป้าหมายสูงสุดขององค์กรที่จะทำให้สามารถนำมาใช้วัดความสำเร็จได้และเป้าหมายจะต้องมีความชัดเจนเป็นที่เข้าใจตรงกันของสมาชิกในองค์กร และเป้าหมายจะต้องไม่มากเกินไปเพราะมีเป้าหมายมากจะก่อให้เกิดความสับสนรวมถึงเป้าหมายต้องเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กรและสุดท้ายเป้าหมายจะต้องสามารถวัดได้

แนวความคิดด้านการวัดประสิทธิผลองค์กรจากความคิดเชิงระบบ โดยจะให้ความสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่าง ๆ ซึ่งแนวคิดนี้เชื่อว่าการทำงานเป็นระบบประกอบด้วยระบบย่อย 1 ในองค์กร โดยจะรับปัจจัยนำเข้าจากสภาพแวดล้อมและทำหน้าที่ในการแปรสภาพปัจจัยเหล่านั้นให้เป็นผลผลิตขององค์กร โดยที่ระบบย่อยจะต้องทำงานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดีซึ่งจะประกอบด้วยเกณฑ์การวัดต่าง ๆ คือ (1) เกณฑ์การวัดประสิทธิผลองค์กรด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ความสามารถในการแสวงหาทรัพยากร, คุณภาพของทรัพยากรที่หามาได้, ความทันต่อเวลาของการได้ทรัพยากร, ราคาทรัพยากรหรือปัจจัยการผลิตที่ได้มาและจำนวนทรัพยากรที่ได้รับเกณฑ์การวัดผลสำเร็จตามกระบวนการในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้เป็นปัจจัยนำออกวัดจากขั้นตอนในการปฏิบัติงาน, ประสิทธิภาพ, ความคล่องตัวหรือความสะดวกในการปฏิบัติงาน, ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน, การเกิดอุบัติเหตุในการทำงาน, อัตราของเสียที่เกิดขึ้นในกระบวนการปฏิบัติงาน, ทักษะในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ระดับต่าง ๆ และบรรยากาศในการทำงาน และเกณฑ์การวัดผลด้านผลผลิตขององค์กรพิจารณาจากผลผลิต, ปริมาณของสินค้า, คุณภาพของสินค้าหรือบริการ, ความพึงพอใจของผู้ที่เกี่ยวข้อง, กำไรการเจริญเติบโตขององค์กร และภาพพจน์ขององค์กร

แนวความคิดด้านการวัดประสิทธิผลองค์กรจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร โดยแนวคิดนี้จะมององค์กรที่มีมิติทางการเมือง กล่าวคือ องค์กรต้องปฏิบัติหน้าที่ ภายใต้กลุ่มผลประโยชน์หรือผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรจำนวนมาก ซึ่งผู้ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรกลุ่มต่าง ๆ จะมีความต้องการต่อองค์กรแตกต่างกันไปความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรจึงขึ้นอยู่กับบุคคลที่มีอิทธิพลต่อองค์กรเหล่านี้ แนวความคิดดังกล่าว วัดประสิทธิผลจากความสามารถในการเอาชนะใจผู้มีอิทธิพลองค์กรหรือความสามารถในการประสานความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อองค์กรให้ทุกฝ่ายยอมรับได้

แนวความคิดด้านการวัดประสิทธิผลขององค์การจัดการแข่งขันของค่านิยมที่แตกต่างกันในองค์การแนวความคิดนี้เชื่อว่าองค์การที่ดีขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจหรือมุมมองของแต่ละบุคคล ซึ่งมีความเชื่อค่านิยมและผลประโยชน์ที่แตกต่างกัน โดยจะพิจารณาจากลักษณะขององค์การจาก 3 มิติ ได้แก่ การพิจารณาว่าองค์การให้ความสำคัญกับสภาพภายในองค์การหรือภายนอกองค์การ มิติที่สองคือ การพิจารณาด้านโครงสร้างขององค์การถึงความยืดหยุ่น ควบคุม และมิติที่สาม ด้านผลผลิตขององค์การคือการให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์การหรือวิธีในการทำงาน

สรุปได้ว่า การประเมินประสิทธิผล คือ การวัดประสิทธิผลการดำเนินงาน โดยอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น พันธกิจ วัตถุประสงค์ การประเมินความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เป็นต้น และเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลด้านปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ความสามารถคุณภาพของบุคลากร ด้านปัจจัยนำออก ได้แก่ คุณภาพการปฏิบัติงาน การมีส่วนร่วมของบุคลากร ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ทั้งนี้ในการศึกษางานวิจัยครั้งนี้เป็นการวัดประสิทธิผลจากพันธกิจ/ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2564 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยผู้วิจัยจะได้นำเสนอแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในลำดับต่อไป

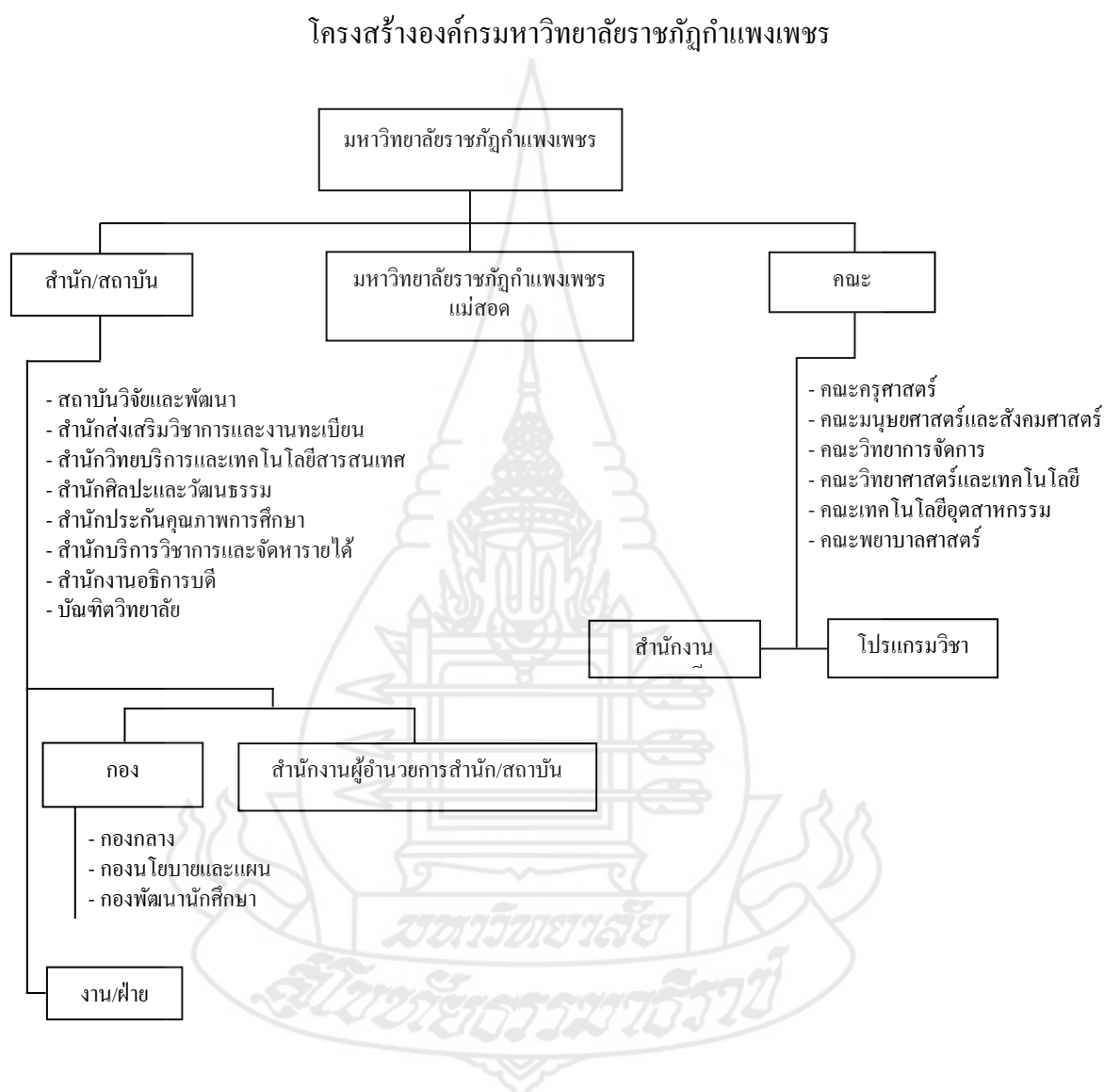
7. ข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

7.1 บริบทของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เป็นสถาบันอุดมศึกษาสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ปีพุทธศักราช 2516 สถาปนาขึ้น เมื่อ 29 กันยายน 2516 ตั้งอยู่เขตหมู่บ้านวังยาง หมู่ที่ 1 ตำบลนครชุม อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร มีเนื้อที่ 421 ไร่ 58 ตารางวา มุ่งเน้นให้โอกาสทางการศึกษาแก่ประชาชน สร้างศักยภาพให้เป็นชุมพลังแห่งปัญญา พัฒนาท้องถิ่น ผลิดักำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถและมีคุณธรรม มีจิตสำนึกในการรับใช้ท้องถิ่นและประเทศชาติ เป็นที่พึ่งทางวิชาการของท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน ผลิดและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้า ต่อเนื่องและยั่งยืน

ปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมีหน่วยงานที่ทั้งสิ้น 14 หน่วยงาน ประกอบด้วย คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย สำนักงานอธิการบดี สำนักส่งเสริม

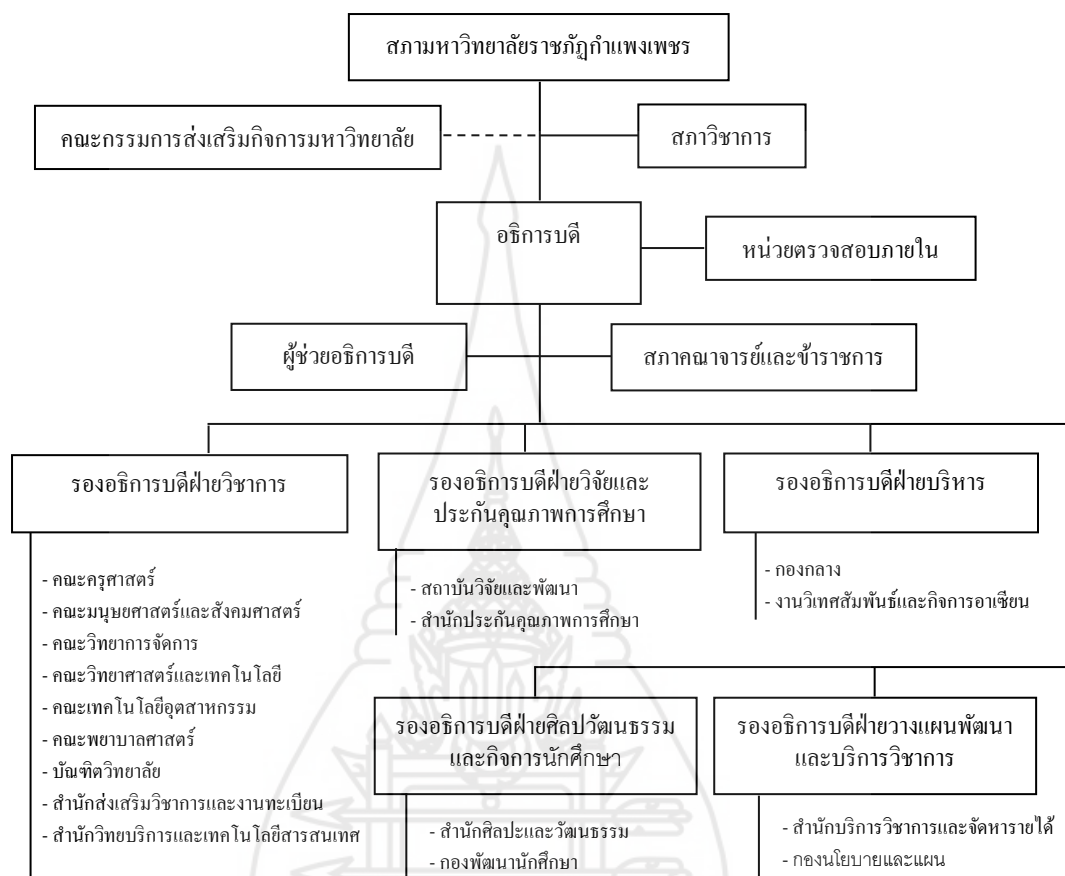
วิชาการและงานทะเบียน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักศิลปะและวัฒนธรรม
 สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด และสำนักบริการวิชาการและ
 จัดหารายได้ และคณะพยาบาลศาสตร์



ภาพที่ 2.14 โครงสร้างองค์กรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ที่มา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

โครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร



ภาพที่ 2.15 โครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ที่มา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

7.2 บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547

มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุล และยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทาง

วิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทุนบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู

มาตรา 8 ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตาม มาตรา 7 ให้กำหนด ภาระหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรัก และผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิต ดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวน และคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจใน วัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและ นักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการ บริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่น ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยี สมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและ การประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการ แสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องจากการแนวพระราชดำริ ในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 8 กำหนดหน้าที่ในการ ดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญา ท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

2. ผลิตภัณฑ์ที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำคัญในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิต ดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวน และคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน ที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6. ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่น ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและ การประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จึงได้กำหนดภารกิจในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 และมาตรา 8 แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 6 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการผลิตบัณฑิต
2. ด้านการวิจัย
3. ด้านการบริการวิชาการ
4. ด้านศิลปวัฒนธรรม
5. ด้านการผลิตและพัฒนาครู
6. ด้านการบริหารจัดการ

7.3 แผนปฏิบัติการประจำปีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประจำปีงบประมาณ

2564

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร บริหารจัดการภารกิจภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 – 2580) ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระบรมราโชบาย ระยะ 20 ปี ซึ่งเป็นแผนยุทธศาสตร์ที่จัดทำร่วมกันระหว่างเครือข่ายมหาวิทยาลัยราชภัฏ 38 แห่งและมีการจัดทำแผนระยะสั้นคือแผนกลยุทธ์พ.ศ. 2561 – 2565 โดยในแต่ละปีจะทำการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการประจำปีเพื่อเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำงบประมาณเพื่อจัดสรรให้หน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย หนึ่งในแต่ละปีมหาวิทยาลัยจะมีการทบทวนแผนกลยุทธ์ พ.ศ. 2561 – 2565 เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2564 นี้มีสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกที่เป็นทั้งโอกาสและข้อจำกัดซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงสังกัดกระทรวง วิกฤติการณ์ลดลงของประชากรเป้าหมายที่จะเข้าสู่ระบบอุดมศึกษา ทิศทางการพัฒนาประเทศ สถานการณ์ทางการเมืองและงบประมาณของประเทศ การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเข้าถึงความรู้รวมถึงโรคระบาดที่เกิดขึ้นในปัจจุบันเป็นผลให้สถาบันอุดมศึกษาจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงชนิดที่เรียกได้ว่าต้องมีการพลิกโฉม เพื่อปรับบทบาทการเป็นสถาบันอุดมศึกษาตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 อย่างแท้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้ทบทวนแผนกลยุทธ์โดยกระบวนการมีส่วนร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการ “ทบทวนแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2563 เพื่อร่างแผนปฏิบัติการ ประจำปี 2564 และจัดทำ Institutional Repositioning Plan ตามจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ของสถาบันอุดมศึกษา” ในระหว่างวันที่ 27 - 28 พฤษภาคม 2563 ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งสามารถสรุปผลการทบทวนและปรับปรุงแผนกลยุทธ์ประจำปี พ.ศ. 2561 – 2565 (ฉบับปรับปรุงปี 2564) และแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรจะเสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดินให้ท้องถิ่นมีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืน

ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2561 - 2565) : มหาวิทยาลัยที่มีความพร้อมในการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

ตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการประจำปี 2564 จำแนกตามพันธกิจ (Missions)

ได้ดังนี้

1. สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด ได้แก่
 - 1.1 จำนวนชุมชนหรือประเด็นที่ได้รับการชี้แนะ แก้ไขปัญหาจากนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้น
 - 1.2 จำนวนกำลังแรงงานและผู้สูงวัยกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา
 - 1.3 ร้อยละของอาจารย์ที่มีผลงานวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
 - 1.4 ร้อยละของงบประมาณทุนอุดหนุนการวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่นต่องบประมาณทุนอุดหนุนการวิจัยทั้งหมด
 - 1.5 จำนวนบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งอยู่ในฐานข้อมูลตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ
 - 1.6 จำนวนผลงานวิจัยที่ยื่นจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร หรือได้รับสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร
 - 1.7 จำนวนชุมชนที่ใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม
 - 1.8 จำนวนนวัตกรรมหรือมาตรฐานด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น
 - 1.9 ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์เรือนไทยให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปวัฒนธรรม
2. ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด ได้แก่
 - 2.1 ร้อยละของอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่สอบผ่านมาตรฐานภาษาอังกฤษ
 - 2.2 ร้อยละของอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (ยกเว้นโปรแกรมวิชาภาษาต่างประเทศ)
 - 2.3 ร้อยละของอาจารย์ที่ไม่มีวุฒิกูที่ได้รับการพัฒนาด้านสมรรถนะทางวิชาชีพครู
 - 2.4 ร้อยละของนักศึกษาครูที่ผ่านการประเมินระดับความสามารถการใช้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน CEFR (Common European Framework of Reference for Languages) หรือเกณฑ์มาตรฐานอื่น

2.5 ร้อยละของบัณฑิตครูที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และโครงการพิเศษ

2.6 ร้อยละของนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่มีผลงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่สู่สาธารณะหรือมีการนำไปใช้ประโยชน์

2.7 ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีชั้นปีสุดท้ายที่สอบผ่าน ภาค ก. ตามเกณฑ์ ก.พ.

2.8 ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเครือข่าย (โรงเรียน ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ/ครูพี่เลี้ยง) ที่ได้รับการพัฒนาตามมาตรฐาน วิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.9 จำนวนสถานศึกษาที่ได้รับการยกระดับคุณภาพวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ทักษะ และความสามารถในการคิดการแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล ประกอบด้วย 11 ตัวชี้วัด ได้แก่

3.1 ร้อยละของหลักสูตรที่มีงานวิจัยของนักศึกษาซึ่งนำไปใช้การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น หรือมีผลงานตีพิมพ์เผยแพร่จากงานวิจัยของนักศึกษา

3.2 ผลการประเมินคุณภาพบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา แห่งชาติ

3.3 ร้อยละของนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่ผ่านการประเมินคุณภาพตามกรอบ KPRUQF โดยได้รับคะแนนประเมินไม่น้อยกว่า 3.51 จากระดับคะแนน 5

3.4 ร้อยละของนักศึกษาที่ได้รับการขึ้นทะเบียนประกอบวิชาชีพหรือผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับสาขา

3.5 ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีปีสุดท้ายที่สอบผ่านในระดับ A2 ตามมาตรฐาน CEFR หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่เทียบเท่า

3.6 อัตราการได้งานทำ/ทำงานตรงสาขา/ประกอบอาชีพอิสระ ทั้งตามภูมิลำเนา และนอกภูมิลำเนาของบัณฑิต ภายในระยะเวลา 1 ปี

3.7 ร้อยละของหลักสูตรระดับอุดมศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับดี

3.8 จำนวนหลักสูตรที่ถูกปรับปรุงให้ทันสมัย หรือ หลักสูตรใหม่ในรูปแบบสหวิทยาการที่ตอบสนองต่อการพัฒนาท้องถิ่นและสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

3.9 อัตราการศึกษาต่อในพื้นที่ของประชากรวัยอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น

3.10 จำนวนหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการกับการปฏิบัติงานจริง

3.1.1 ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ

4. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยโปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ได้แก่

4.1 จำนวนหลักสูตรระยะสั้นหรือการให้บริการที่ก่อให้เกิดรายได้

4.2 ระดับความผูกพันของลูกจ้างและบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัย

4.3 ร้อยละของหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการที่ได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานสากล

4.4 ร้อยละของหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับมาตรฐานมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์

4.5 ร้อยละบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

4.6 จำนวนเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร

วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. จัดการศึกษาสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปัจจุบันและผลิตกำลังคน เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศ

2. การสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาแก่สังคม ท้องถิ่นและประชาชน

3. การบูรณาการงานวิจัยบริการวิชาการ และทานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เข้ากับกระบวนการจัดการเรียนรู้และการมีส่วนร่วมกับชุมชน และท้องถิ่น โดยเน้นคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ

4. การยกคุณภาพชีวิตการลดช่องว่างและเหลื่อมล้ำทางสังคม และสร้างประชาชนใน ท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งอย่างยั่งยืนสู่ประเทศไทย 4.0

ค่านิยมหลัก (Core Values) : มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (KPRU)

K – Knowledge – สร้างสรรค์ความรู้ใหม่

P – Public service and Productivity – ให้บริการชุมชน สังคมและมีผลิตภาพที่ดี

R – Responsibility – มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

U – Unity – มีความรักสามัคคีในองค์กร

อัตลักษณ์ : บัณฑิตมีจิตอาสา สร้างสรรค์ปัญญา พัฒนาท้องถิ่น

เอกลักษณ์ : การผลิตพัฒนาครูและการพัฒนาท้องถิ่น

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

1. การพัฒนาท้องถิ่นด้วยพันธกิจสัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคมท้องถิ่นด้วยศาสตร์พระราชชาติ
2. การยกระดับมาตรฐานการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา
3. การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพสร้างสรรค์สังคม
4. การพัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้ทันสมัยได้มาตรฐาน มีธรรมาภิบาล เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และมีความมั่นคงทางการเงิน

เป้าประสงค์ (Goals)

1. เพิ่มขีดความสามารถ สร้างความได้เปรียบในเชิงแข่งขันและลดความเหลื่อมล้ำทางสังคม แก่ชุมชนและท้องถิ่นภายใต้บริบทของท้องถิ่น โดยการบูรณาการพันธกิจสัมพันธ์เพื่อเป็นที่พึงของท้องถิ่น
2. บัณฑิตครูครูและบุคลากรทางการศึกษามีคุณภาพ และมีสมรรถนะตามมาตรฐาน
3. บัณฑิตมีคุณภาพที่สร้างสรรค์สังคม
6. ระบบบริหารจัดการที่ทันสมัยตามหลักธรรมาภิบาล เป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และมีความมั่นคงทางการเงิน

กลยุทธ์

1. ยกระดับศักยภาพชุมชนให้พึ่งพาตนเองได้พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยพัฒนาท้องถิ่นยกระดับการตีพิมพ์เผยแพร่และการใช้ประโยชน์งานวิจัยหรือทรัพย์สินทางปัญญาส่งเสริมการเรียนรู้และทานุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและความเป็นไทยให้แก่ชุมชนท้องถิ่นเพื่อเสริมพลังปัญญาของแผ่นดิน
2. พัฒนาอาจารย์ในหลักสูตรครูศาสตรบัณฑิตให้เป็นผู้นำทางวิชาการด้านการยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา
3. พัฒนาบัณฑิตครูให้มีคุณภาพสูง (High Performance Teacher) เพื่อเสริมสร้างการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน
4. สร้างนวัตกรรมการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาประจำการให้มีสมรรถนะสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา
8. พัฒนานักศึกษาให้มีทักษะการวิจัยและนวัตกรรมที่นำไปใช้พัฒนาชุมชน

7. ผลิตบัณฑิตได้ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิตทั้งด้านสมรรถนะวิชาชีพ ทักษะบัณฑิตศตวรรษที่ 21 และคุณลักษณะ 4 ประการ คือมีทัศนคติที่ดีและถูกต้อง มีพื้นฐานชีวิตที่มั่นคงเข้มแข็ง มีอาชีพมีงานทำ และมีความเป็นพลเมืองดีมีวินัย

8. วิเคราะห์และจัดทำหลักสูตรเดิมเชิงบูรณาการที่ตอบสนองการพัฒนาท้องถิ่น และสอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาประเทศ

9. พัฒนาและปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนรู้ให้บูรณาการกับการทำงานและ เสริมสร้างทักษะและจิตสำนึกในการพัฒนาท้องถิ่น

10. พัฒนาศักยภาพอาจารย์ให้เป็นผู้มีมืออาชีพ

11. พัฒนาระบบและกลไกการจัดหารายได้ที่เป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความมั่นคง ทางการเงินของมหาวิทยาลัย

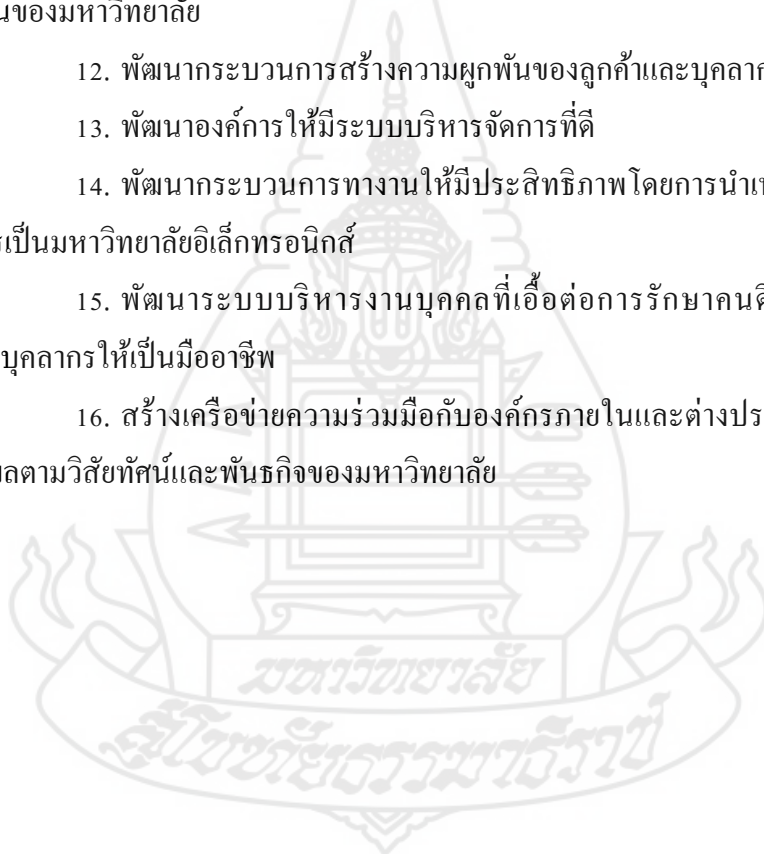
12. พัฒนาระบบการสร้างความรู้ความผูกพันของลูกค้ำและบุคลากร

13. พัฒนาระบบการให้มีระบบบริหารจัดการที่ดี

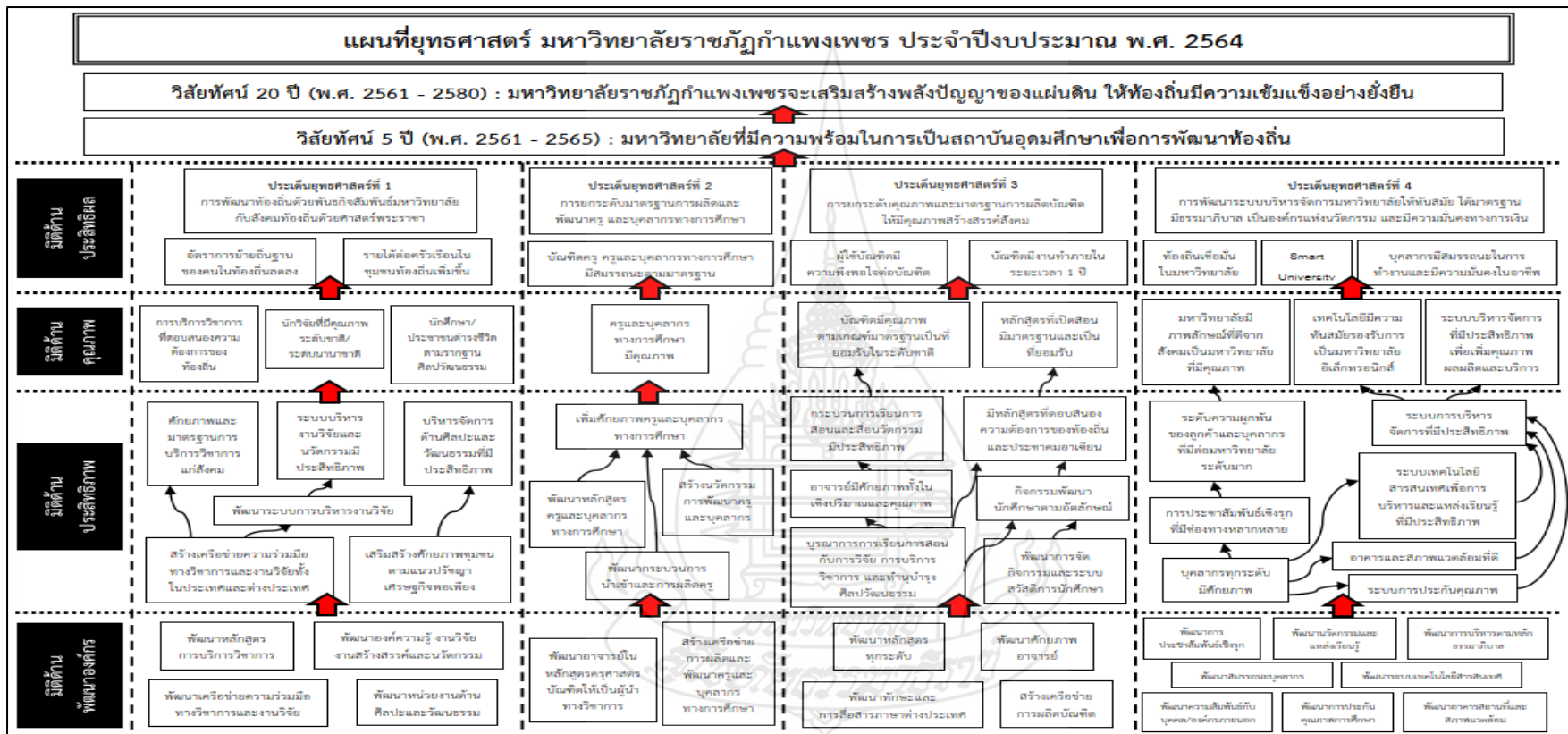
14. พัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย รองรับการเป็นมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์

15. พัฒนาระบบบริหารงานบุคคลที่เอื้อต่อการรักษาคนดีคนเก่งและพัฒนา สมรรถนะบุคลากรให้เป็นผู้มีมืออาชีพ

16. สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับองค์กรภายในและต่างประเทศเพื่อเสริมสร้าง ประสิทธิภาพตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย



แผนที่ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564



ภาพที่ 2.16 แผนที่ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประจำปีงบประมาณ 2564

ทีมา กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

7.4 การติดตามและประเมินผลแผนปฏิบัติราชการ

7.4.1 กรอบแนวคิดในการติดตามและประเมินผล

ติดตามประเมินผลยึดหลักการกระจายอำนาจ โดยสนับสนุนให้ใช้กลไกการบริหารงานซึ่งมีคณบดีผู้อำนวยการเป็นผู้มีอำนาจและบทบาทอย่างเต็มที่ในการบริหารกลยุทธ์และติดตามประเมินผล และรับผิดชอบติดตามการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ตนรับผิดชอบ โดยที่กองนโยบายและแผนเป็นผู้วิเคราะห์สังเคราะห์และสรุปในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ข้อเสนอต่อผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์การดำเนินงานและนำเสนอรายงานต่อหน่วยงานกลางเพื่อประมวลผลในระดับประเทศต่อไป

7.4.2 องค์กรการติดตามและประเมินผล

องค์กรที่มีหน้าที่ในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาแพงเพชร ประกอบด้วย

1) กองนโยบายและแผน ทำหน้าที่เป็นหน่วยงานติดตามประเมินผลของมหาวิทยาลัยบทบาทความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) จัดทำสาระสำคัญของแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติราชการ ที่สอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ระดับชาติประกอบด้วย วิสัยทัศน์พันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ตัวชี้วัดและกลยุทธ์หลักโครงการ/ กิจกรรม และงบประมาณในระดับมหาวิทยาลัย คณะ/สำนัก/สถาบัน/กอง/งาน

(2) วิเคราะห์ความสอดคล้องเชื่อมโยงของผลผลิตไปสู่เป้าหมายการให้บริการในระดับมหาวิทยาลัยระดับกระทรวง จนถึงระดับชาติเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนติดตามประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

(3) พัฒนาเครื่องมือในการติดตามประเมินผลให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และสอดคล้องกับกลไกการบริหารงานในระดับกระทรวงและเชื่อมโยงกับระดับชาติ โดยพัฒนาและปรับปรุงคู่มือ/แผนติดตามประเมินผลของมหาวิทยาลัยราชภัฏกาแพงเพชรประจำปีงบประมาณ และระบบรายงานการติดตามประเมินผล รวมทั้งการพัฒนา/เชื่อมโยงระบบฐานข้อมูลเพื่อการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

(4) รวบรวมและวิเคราะห์รายงานจากหน่วยงานต่าง ๆ และนำเสนอความก้าวหน้าของผลการดำเนินงานทุกไตรมาส และการจัดทำรายงานผลสำเร็จของการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในรอบปีงบประมาณ (รอบ 12 เดือน) เสนอผู้บริหารมหาวิทยาลัยสภามหาวิทยาลัยและหน่วยติดตามประเมินผลระดับชาติ ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สำนักงบประมาณ ประมวลผลเป็นภาพรวมของประเทศ เสนอต่อคณะรัฐมนตรีเพื่อใช้ประโยชน์ในกระบวนการบริหารงบประมาณ และการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ระดับชาติต่อไป

2) หน่วยงานในระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง/ศูนย์ในสังกัดมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานเครือข่ายการติดตามประเมินผลของมหาวิทยาลัยมีบทบาทความรับผิดชอบ ดังนี้

(1) วิเคราะห์ความสอดคล้องเชื่อมโยงของผลผลิตในระดับแผนงาน/โครงการของหน่วยงานและเป้าหมายการให้บริการในระดับหน่วยงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายการให้บริการระดับมหาวิทยาลัยเพื่อบูรณาการ โครงการที่สำคัญในระดับหน่วยงานและคัดเลือกโครงการสำคัญที่ตอบสนองต่อผลสำเร็จของเป้าหมายยุทธศาสตร์ในระดับมหาวิทยาลัยส่งให้กองนโยบายและแผนเพื่อจัดทำแผนติดตามประเมินผลประจำปีของมหาวิทยาลัยสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการติดตามประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

(2) ดำเนินการติดตาม กำกับประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่บรรลุไว้ในแผนติดตามประเมินผลฯ ของมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้องพร้อมทั้งปัญหา อุปสรรคที่ต้องเร่งรัดแก้ไขให้การดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุผล รวมถึงการรายงานผลตามแผนงาน/โครงการที่ไม่ได้บรรลุไว้ในแผนติดตามประเมินผลฯ แต่เป็นโครงการที่เป็นนโยบายสำคัญที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัยที่เกิดขึ้นระหว่างปีโดยใช้แบบรายงานการจัดทำรายงานการดำเนินงานที่กำหนดส่งรายงานกองนโยบายและแผนเพื่อการติดตามประเมินผล เพื่อบูรณาการผลการดำเนินงานของหน่วยงานระดับคณะ/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยเป็นผลสำเร็จของการดำเนินงานในระดับมหาวิทยาลัย

7.4.3 ระยะเวลาการติดตามประเมินผล

1) หน่วยงานในระดับคณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง/ศูนย์ในสังกัดมหาวิทยาลัย จัดส่งรายงานผลตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติราชการ และแผนปฏิบัติงาน/โครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

(1) ครั้งที่ 1 รอบ 3 เดือน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 31 ธันวาคม 2563 ภายใน วันที่ 7 มกราคม 2564

(2) ครั้งที่ 2 รอบ 6 เดือน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 31 มีนาคม 2564 ภายในวันที่ 7 เมษายน 2564

(3) ครั้งที่ 3 รอบ 9 เดือน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 30 มิถุนายน 2564 ภายในวันที่ 7 กรกฎาคม 2564

(4) ครั้งที่ 4 รอบ 12 เดือน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 30 กันยายน 2564 ภายในวันที่ 7 ตุลาคม 2564

2) กองนโยบายและแผนดำเนินการประมวลผลและวิเคราะห์ผลภาพรวมของมหาวิทยาลัย ดังนี้

(1) รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ และผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564

ก. ครั้งที่ 1 รอบ 3 เดือน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 31 ธันวาคม 2563 ภายในวันที่ 15 มกราคม 2564

ข. ครั้งที่ 2 รอบ 6 เดือน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 31 มีนาคม 2564 ภายในวันที่ 15 เมษายน 2564

ค. ครั้งที่ 3 รอบ 9 เดือน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 30 มิถุนายน 2564 ภายในวันที่ 15 กรกฎาคม 2564

ง. ครั้งที่ 4 รอบ 12 เดือน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 30 กันยายน 2564 ภายในวันที่ 15 ตุลาคม 2564

(2) รายงานผลตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์/แผนปฏิบัติราชการ และแผนปฏิบัติงาน/โครงการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564

ก. ครั้งที่ 1 รอบ 3 เดือน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 31 ธันวาคม 2563 ภายในวันที่ 20 มกราคม 2564

ข. ครั้งที่ 2 รอบ 6 เดือน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 31 มีนาคม 2564 ภายในวันที่ 20 เมษายน 2564

ค. ครั้งที่ 3 รอบ 9 เดือน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 30 มิถุนายน 2564 ภายในวันที่ 20 กรกฎาคม 2564

ง. ครั้งที่ 4 รอบ 12 เดือน ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 30 กันยายน 2564 ภายในวันที่ 20 ตุลาคม 2564

จากการศึกษากรอบของแผนปฏิบัติราชการประจำปี มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

1. ขั้นตอนการวางแผนเป็นขั้นตอนการกำหนดอนาคตที่ต้องการ คือ สิ่งที่ต้องการจะให้เป็นในระยะเวลาที่กำหนด วิธีการดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ไปจนถึงวิธีการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามที่กำหนดวัตถุประสงค์ไว้หรือไม่

2. ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการนำแผนไปปฏิบัติ ตามกระบวนการที่กำหนดไว้ในแผนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของแผน

3. ขั้นตอนการประเมินผล เป็นการตรวจสอบผลกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพื่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง

โดยใช้การบูรณาการร่วมกับวงจรคุณภาพ (PDCA) หรือ วงจรเดมมิ่ง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไขดังนี้ (Edward Deming, อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, น.91)

การวางแผน (P=Plan) คือ กำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น

การปฏิบัติตามแผน (D=Do) คือ การปฏิบัติตามแผนหรือทดลองปฏิบัติเป็นการนำร่องในส่วนย่อย

การตรวจสอบ (C-Check) คือ ตรวจสอบเพื่อทราบว่าบรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำให้ผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาแล้วบ้าง

การปรับปรุงแก้ไข (A-Act) คือ ขอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน ให้ทำซ้ำวงจร โดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว

8. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

8.1 งานวิจัยในประเทศ

8.1.1 ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ประกาศ อนันตา และเสฐียรพงษ์ ศิวินา (2555) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานปฐมภูมิ อำเภอกะชังวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษารูปแบบการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและประเมินผลแผนเชิงกลยุทธ์ หน่วยบริการปฐมภูมิอำเภอกะชังวิสัย กลุ่มเป้าหมายได้แก่ 1) คณะกรรมการบริหารเครือข่ายบริการปฐมภูมิอำเภอกะชังวิสัยจำนวน 12 คน 2) โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลจำนวน 15 แห่ง และ 3) หน่วยบริการปฐมภูมิในโรงพยาบาลจำนวน 1 แห่ง รวมทั้งหมด 16 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า 1) รูปแบบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (PIES) ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน (P-planning) เป็นขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (I-implementation) เป็นขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำโครงการต่าง ๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่

ปรับปรุงมาตรฐานขององค์กร บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้ เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน (3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (E-evaluation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการประเมินผลโดยประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) และ(4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (S-standardization) เป็นขั้นตอนที่ควรกำหนดให้มีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงานหากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายต้องพยายามปรับแผนการดำเนินงานสามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้หากพบว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น และ 2) การประเมินผลการปฏิบัติราชการของเครือข่ายบริการปฐมภูมิอำเภอเกษตรวิสัย พบว่า ผลการปฏิบัติราชการโดยรวมอยู่ในระดับดีมากและดี

ชัชวาลย์ โรจนทรัพย์สกุล (2558) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลนิคมพัฒนา อำเภอเมืองจังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์ คือ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลในการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลนิคมพัฒนาและ 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลนิคมพัฒนา การศึกษาครั้งนี้ ดำเนินการรวบรวมข้อมูลโดยการสอบถามผู้ปฏิบัติงานขององค์การบริหารส่วนตำบลนิคมพัฒนาอำเภอเมือง จังหวัดลำปาง ประกอบด้วยผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้นำชุมชนพนักงานส่วนท้องถิ่นและประชาชนกลุ่ม ที่อยู่ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนิคมพัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง จำนวน 119 คน ส่วนวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนาในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลนิคมพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลนิคมพัฒนาภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลในการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลนิคมพัฒนา คือ ความพอเพียงของงบประมาณ ธรรมเนียมปฏิบัติในการบริหาร และความพร้อมของทรัพยากร ตามลำดับ

กานต์ชนก แถนสีแสง และกฤษวรรณ โล่ห์วัชรินทร์ (2563) ทำการศึกษาเรื่อง การนำแผนพัฒนาจังหวัดไปปฏิบัติของหน่วยบริหารราชการส่วนภูมิภาคภายในจังหวัดมหาสารคาม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประเด็นปัญหา และข้อเสนอแนะ เพื่อการพัฒนา แก้ไขในการนำแผนพัฒนาจังหวัดไปปฏิบัติของหน่วยบริหารราชการส่วนภูมิภาคภายในจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า หน่วยงานประสบปัญหาในการนำแผนพัฒนาจังหวัดไป

ปฏิบัติ ดังนี้ 1) การบูรณาการระหว่างหน่วยบริหารราชการส่วนกลาง และหน่วยบริหารราชการส่วนภูมิภาคยังไม่ชัดเจน 2) การเปลี่ยนคณะผู้บริหารจังหวัด ในแต่ละครั้งทำให้นโยบายเปลี่ยนแปลง 3) หน่วยงานผู้พิจารณางบประมาณให้ความสำคัญ เรื่อง การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานมากกว่าการพัฒนาเชิงพื้นที่ 4) หน่วยงานสังกัดที่ทำการปกครองอำเภอ ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ 5) การบริหารโครงการลงทุนประสบปัญหาในการจัดซื้อจัดจ้าง การดำเนินการ และการติดตาม และประเมินผล ดังนั้น แนวทางแก้ไขปรับปรุงให้การนำแผนพัฒนาจังหวัดไปปฏิบัติให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากขึ้น มีดังนี้ 1) ควรกำหนดแนวทางในการบูรณาการ การทำงานของหน่วยบริหารราชการส่วนภูมิภาคอย่างชัดเจน 2) ควรจัดให้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ในการพัฒนาจังหวัด เมื่อมีการเปลี่ยนคณะผู้บริหารจังหวัดในแต่ละครั้ง 3) ควรพิจารณาแนวทางในการจัดสรรงบประมาณ โดยคำนึงถึง การแก้ไขปัญหาของพื้นที่เป็นหลัก 4) ควรพิจารณาจัดสรรกรอบอัตราเพื่อรองรับภาระงานของพื้นที่ ที่มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น และ 5) ควรปรับปรุงกฎระเบียบเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง เพื่อให้การบริหารโครงการคล่องตัวมากขึ้น

8.1.2 ด้านกระบวนการบริหารแผน

พริยา ผาติวิกรัยวงศ์ (2560) ทำการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ประเมินความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ (2) ศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบการบริหาร บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วม (3) เพื่อศึกษาปัจจัยทำนายความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ และ (4) ศึกษาปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา ผลการวิจัยพบว่า (1) ความคิดเห็นต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์โดยรวมอยู่ในระดับดี (2) ปัจจัยกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร ระบบการปฏิบัติงาน รูปแบบ การบริหาร บุคลากร ทักษะและค่านิยมร่วม ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับดี (3) ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ ได้แก่ ค่านิยมร่วมและรูปแบบการบริหาร ซึ่งสามารถพยากรณ์ความสำเร็จในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้ร้อยละ 70.7 และ (4) ปัญหา อุปสรรค ในการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ได้แก่โครงการและกิจกรรมมีจำนวนมากเกินไปและซ้ำซ้อน โดยมีข้อเสนอแนะ คือ ควรบูรณาการ โครงการในพันธกิจเดียวกันและควรพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน เพิ่มเพื่อการปฏิบัติงานสอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง

อมรรัตน์ อมรนาถ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มศรีอยุธยา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2) ศึกษาปัญหาของกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีและ 3) เสนอแนวทางการพัฒนาการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า 1) กระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มศรีอยุธยา มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ขั้นเตรียมการวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผล 2) ปัญหาของกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มศรีอยุธยา คือ 2.1) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องไม่เข้าใจและไม่ให้ความสำคัญในกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีการมีส่วนร่วมจากประชาคมในการร่วมแสดงความคิดเห็นและจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปียังมีน้อย 2.2) ตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีจำนวนมาก ข้อมูลสารสนเทศ และข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีไม่สมบูรณ์และไม่ทันสมัย และ 2.3) หน่วยงานภายในบางหน่วยงานไม่สามารถดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีได้ตามกรอบเวลาที่กำหนดหรือไม่สามารถดำเนินการบรรลุผลลัพธ์ตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการประจำปีรวมทั้งมีการนำเสนอโครงการปฏิบัติราชการเพิ่มเติมในระหว่างปีงบประมาณ และ 3) แนวทางการพัฒนาการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มศรีอยุธยา คือ 3.1) การชี้แจงและมอบหมายให้หัวหน้าหน่วยงานภายในเป็นผู้กำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และสร้างแรงจูงใจให้เกิดการมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อสร้างความตระหนัก และเห็นความสำคัญของการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี 3.2) การนำผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่ผ่านมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดในแผนปฏิบัติราชการประจำปี และการรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและ 3.3) การเตรียมการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี ให้ครอบคลุม ชัดเจน ทันต่อกรอบเวลาและควรจัดทำร่างแผนปฏิบัติราชการประจำปีพร้อมกับการนำเสนอในวาระเดียวกันเพื่อให้สามารถปรับปรุงแก้ไขในประเด็นที่ต้องใช้ข้อมูลเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน

8.1.3 ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ช่อผกา โถแก้ว (2562) ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับการพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมขององค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม

3) ศึกษาปัจจัยในการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานจ้างตามภารกิจ ลูกจ้างประจำ และลูกจ้างทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครปฐม จำนวน 138 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน โดยใช้สถิติค่าไคสแควร์ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่า

1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านภาวะผู้นำ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านทัศนคติ และด้านการจูงใจ มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) การพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม ในภาพรวมและรายด้านมีการพัฒนาอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับดังนี้ ด้านการรับฟังความคิดเห็น ด้านการสร้างความร่วมมือ ด้านการเข้ามาปรึกษาหารือเกี่ยวกับข้อดีด้านการเสริมอำนาจ และด้านการให้ข้อมูลข่าวสาร 3) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อาชีพ ความสัมพันธ์กับการพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 4) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้านภาวะผู้นำ ด้านความรู้ความเข้าใจ ด้านการจูงใจ และด้านทัศนคติ ส่งผลต่อการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

8.1.4 ด้านการมีส่วนร่วม

ธิดารัตน์ บุญอินทร์ (2558) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบลวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบลวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบลวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร 3) เพื่อสร้างสมการพยากรณ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบลวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชาชนที่มีอายุ 18 ปีขึ้นไป

อาศัยอยู่ในเขตตำบลวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร จำนวน 368 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า

1) การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบลวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมการมีส่วนร่วมของประชาชนอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ รองลงมา ด้านการมีส่วนร่วมปฏิบัติการ ด้านการมีส่วนร่วมตัดสินใจ และค่าเฉลี่ยต่ำสุดด้านการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ตามลำดับ

2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบลวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร โดยภาพรวมปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังทอง อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่า ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ รองลงมาปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร และปัจจัยด้านเวลา ตามลำดับ

3) สมการพยากรณ์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี ขององค์การบริหารส่วนตำบลวังทอง อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร พบว่า ปัจจัยทั้ง 3 คือ ปัจจัยด้านความรู้ความเข้าใจ ปัจจัยด้านเวลา และปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสาร โดยมีค่าความสัมพันธ์กันไม่เกิน .80 ตามลำดับดังนี้ .777, .407, .355 ตัวแปรพยากรณ์ มีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ เท่ากับ .495 ซึ่งมีค่าความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน

อภิเดช สิทธิพรหม (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลรอบเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น (2) ความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับการมีส่วนร่วม (3) ความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจกับการมีส่วนร่วม (4) ความสัมพันธ์ของหลักธรรมาภิบาลกับการมีส่วนร่วม โดยประชากรที่ใช้ในศึกษาคือ ประชาชนทั่วไปและผู้นำชุมชนที่อาศัยอยู่ในเขตตำบลรอบเมือง จำนวน 15,958 คน กลุ่มตัวอย่าง 390 คนและผู้นำชุมชน 10 คน ทำการสุ่มแบบชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ มีค่าความเชื่อถือได้ที่ระดับ 0.85 วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยการทดสอบ T-test (Independence Samples) F-test (One way ANOVA) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation) ผลการวิจัยพบว่า (1) ระดับการมีส่วนร่วมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ที่ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.29 และ

ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89 (2) ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นปัจจัยด้านเพศ (3) ปัจจัยจิตใจมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (4) หลักธรรมาภิบาลมีความสัมพันธ์กับการมีส่วนร่วมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ดวงใจ เรืองวรรณวัฒนา และคณะ (2559) ทำการศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล 5 ปี ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขารูปช้างอำเภอเมือง จังหวัดสงขลา งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล 5 ปี และ 2) เพื่อศึกษาปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล 5 ปี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคือประชาชนในตำบลเขารูปช้าง จำนวน 380 คน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้คอมพิวเตอร์โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยภาพรวมประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล 5 ปี ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านร่วมคิด ด้านร่วมตัดสินใจ ด้านร่วมปฏิบัติ และด้านติดตามและประเมินผล อยู่ในระดับน้อย โดยประชาชนที่มีอาชีพรับราชการมีส่วนร่วมในด้านการตัดสินใจอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล 5 ปี พบว่า ประชาชนไม่ทราบข้อมูลข่าวสารในการจัดทำแผนฯ ไม่ทราบว่าเมื่อเข้ามามีส่วนร่วมแล้วจะได้รับประโยชน์อย่างไร ไม่เล็งเห็นความสำคัญในการเข้ามามีส่วนร่วมและไม่มีเวลาในการเข้ามามีส่วนร่วม ส่วนข้อเสนอแนะ พบว่า ควรมีการประชาสัมพันธ์ ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนทราบโดยทั่วถึง และควรอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของการมีส่วนร่วมของการจัดทำแผนฯ ว่ามีประโยชน์อย่างไร

8.1.5 ด้านประสิทธิผล

ละเอียด จันทินมาธร (2557) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์.มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาปัจจัยในการบริหารจัดการแผนชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์ 2) เพื่อศึกษาประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์ 3) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนชุมชน และ 4) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารจัดการแผนชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์ให้มีประสิทธิภาพ ผลการวิจัย พบว่า ผลของปัจจัยในการบริหารจัดการแผนชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์ มากที่สุด ได้แก่ ด้านการยอมรับนับถือ

ส่วนประสิทธิภาพในการบริหารจัดการแผนชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์มากที่สุด ได้แก่ ด้านวิธีการบริหาร และปัจจัยในการบริหารจัดการแผนชุมชน 6 ด้าน ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ได้แก่ ด้านความสัมฤทธิ์ผลของงาน และด้านความรับผิดชอบ จากการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพทำให้ได้ข้อเสนอแนะในการพัฒนาการบริหารจัดการแผนชุมชนขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์ว่าเจ้าหน้าที่ควรเรียนรู้ทำความเข้าใจในเรื่องระเบียบวิธีปฏิบัติในแผนชุมชน การใช้ข้อมูลจากสภาพความเป็นจริงของพื้นที่ตำบล สร้างการเรียนรู้ให้แก่ประชาชน นำเสนอข้อมูลอธิบายให้ประชาชนได้ทำความเข้าใจในสภาพปัญหาหรือความต้องการที่เหมาะสมกับพื้นที่และงบประมาณ องค์การบริหารส่วนตำบลควรให้ความสำคัญในการสร้างวิทยากรและกระบวนการแผนชุมชน มีการประเมินผลแผนชุมชนร่วมกันอย่างจริงจังระหว่างชุมชนและองค์การบริหารส่วนตำบลจากแบบประเมินที่เชื่อถือได้

ชุตินา อุดมธัญลักษณ์ (2559) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนชุมชนประจำปี 2556 ของ เทศบาลตำบลอุทัย อำเภอกุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนชุมชนปี 2556 ของเทศบาลตำบลอุทัย อำเภอกุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยาและ 2) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของประชาชนต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนชุมชนปี 2556 ของเทศบาลตำบลอุทัย อำเภอกุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้คือประชาชนที่อาศัยอยู่ในเขตของเทศบาลตำบลอุทัย อำเภอกุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน 370 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที ค่าเอฟ และค่าแอลเอสดี โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ผลการวิจัย พบว่า 1) ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานตามแผนชุมชนประจำปี 2556 ของเทศบาลตำบลอุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ประชาชนที่มีเพศ และอายุ แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานตามแผนชุมชนประจำปี 2556 ของเทศบาลตำบลอุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ไม่แตกต่างกัน และประชาชนที่มีอาชีพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการอาศัยในเขตพื้นที่ และรายได้ แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานตามแผนชุมชนประจำปี 2556 ของเทศบาลตำบลอุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ชญาภา รั้งวิจิ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบลกุย เหนือ อำเภอกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ประเมินระดับประสิทธิภาพจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหาร

ส่วนตำบลกุยเหนือ อำเภอกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ และ 2) ศึกษาปัจจัยในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนือ อำเภอกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ประสิทธิผลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี โดยภาพรวมมีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านคุณภาพของแผน มีประสิทธิผลอยู่ในลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านความพึงพอใจของประชาชน และด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่วนปัจจัยของการจัดทำแผนพัฒนาสามปี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านกฎระเบียบในการจัดทำแผน อยู่ในลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านการสื่อสาร ด้านทรัพยากร และด้านความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผนตามลำดับ 2) ลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนือ อำเภอกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ ได้แก่ รายได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 3) ปัจจัยในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีที่มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนือ อำเภอกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.001 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ปัจจัยในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีด้านการสื่อสาร มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ส่วนด้านความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผน และด้านทรัพยากร มีผลต่อประสิทธิผลในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ 0.05

วิภาวรรณ เกิดผา (2561) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร 2) ศึกษาระดับปัจจัยที่น่าจะส่งผลต่อความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่น่าจะส่งผลต่อความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร กับความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร และ 4) สร้างสมการพยากรณ์ความสำเร็จของแผนสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ผลการวิจัยพบว่า

1) ความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ด้านประสิทธิผล รองลงมา ด้านการสนองตอบความต้องการของประชาชน และด้านความเหมาะสม ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ด้านความทั่วถึงและเพียงพอ

2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ย มากที่สุด ได้แก่ การประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร รองลงมา ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่วนเกณฑ์ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ได้แก่ ความเพียงพอของทรัพยากร

3) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่น่าจะส่งผลต่อความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปี ของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร กับความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาล ตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ในด้านความเพียงพอของทรัพยากร ด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร ส่วนด้านการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร

4) เมื่อใช้การถดถอยพหุแบบขั้นตอน พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร 3 ตัว ที่มีนัยสำคัญของการพยากรณ์ ความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร คือ ปัจจัยด้านการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสาร ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน และด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารตามลำดับ

ศิลป์ ชื่นนิรันดร์ (2562) ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนจังหัดยโสธร การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนจังหัดยโสธร 2) ศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนจังหัดยโสธร เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ประกอบด้วย แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ประกอบด้วย ข้าราชการสังกัดราชการบริหารส่วนภูมิภาค 6 กระทรวง และประชาชนทั่วไป การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนจังหัดยโสธรโดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่ามากที่สุดคือ คือ ด้านส่งเสริมการท่องเที่ยว การค้าและการลงทุน ด้านบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีทุกภาคส่วน รองลงมาคือ ด้านส่งเสริมการเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์ครบวงจร ด้านยกระดับคุณภาพชีวิต ด้านพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้คุณธรรม และวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงาม ด้านพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านความมั่นคง สงบเรียบร้อย

ด้านอนุรักษ์ ฟื้นฟู พัฒนาการพยากรณ์ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานราก ตามลำดับ ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัด โสธร โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่ามากที่สุด คือ ด้านการจัดการ รองลงมาคือ ด้านเทคโนโลยี ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านการประสานงาน ด้านวัสดุ และด้านงบประมาณ 2) ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัด โสธร พบว่า (1) การบริหารยุทธศาสตร์พัฒนาจังหวัดยังขาดการบูรณาการของหน่วยงานต่าง ๆ ขาดการประสานงาน (2) ด้านงบประมาณมีไม่เพียงพอ ไม่ได้รับงบประมาณตามที่ขอรับการสนับสนุน (3) ด้านโครงสร้างองค์กร เนื่องจากรัฐบาลได้ปรับโครงสร้างของส่วนราชการหลายแห่ง ภายใต้การปฏิรูประบบราชการ มีการยุบรวมส่วนราชการบางแห่ง ส่วนราชการที่ตั้งขึ้นใหม่บางแห่งขาดความพร้อมในการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจ

8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Darke, Roy Anthony (1991) ศึกษาวิจัยเรื่อง กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของประชาชน : กรณีศึกษาในเซาท์ออร์คเชียร์ พ.ศ. 2516-2521 เพื่อเปรียบเทียบระหว่างกระบวนการวางแผนและการมีส่วนร่วมของสาธารณะ โดยมีเนื้อหาเชิงประจักษ์ ได้แก่ กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์และการมีส่วนร่วมของสาธารณะ ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานท้องถิ่นในระบบสองระดับของรัฐบาลท้องถิ่นในเขตมหานคร และความสัมพันธ์ส่วนกลาง-ท้องถิ่น ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่ฝ่ายวางแผนมืออาชีพและสมาชิกสภาท้องถิ่นมีมุมมองที่แตกต่างกันอย่างชัดเจนเกี่ยวกับกระบวนการวางแผน บทบาท และลักษณะของการมีส่วนร่วมของประชาชนในการวางแผน การแบ่งความรับผิดชอบและหน้าที่ในการวางแผนผังเมืองระหว่างสองระดับของรัฐบาลท้องถิ่นในเขตปริมณฑลทำให้เกิดความตึงเครียดและการเผชิญหน้า

Williams, Katie (1997) ได้ศึกษา ประสิทธิภาพของระบบการวางแผนของสหราชอาณาจักรในการพัฒนาที่ยั่งยืนผ่านการเพิ่มความเข้มแข็งของเมือง จากการศึกษาพบว่า นโยบายดังกล่าวสามารถนำไปสู่การบรรลุรูปแบบการพัฒนาเมืองที่ยั่งยืนในการใช้ที่ดินและเปิดโอกาสให้มีรูปแบบการใช้ที่ยั่งยืน แต่ระบบการวางแผนไม่สามารถรับประกันได้ว่าโอกาสเหล่านี้จะเป็นจริง เนื่องจากโศสค์ของตัวแปรแทรกแซงซึ่งอยู่นอกการส่งเงิน การศึกษาการนำไปปฏิบัติพบว่าระบบการวางแผนสามารถน่านโยบายที่เข้มข้นไปใช้โดยไม่มี การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใด ๆ แต่ถ้าใช้เครื่องมือใหม่เพื่อช่วยเชื่อมโยงการตัดสินใจในการวางแผนรายบุคคลกับเป้าหมายความยั่งยืน รับรองความสอดคล้องทางกฎหมายผ่านระดับของการวางแผนทั้งหมด พัฒนาใหม่ การทำงานร่วมกันและส่งเสริมการรับรู้ของสาธารณชนเกี่ยวกับความยั่งยืนที่เพิ่มขึ้น

Rudd, J. M. (2005) ได้ศึกษาการตรวจสอบหลายตัวแปรของความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพขององค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผลกระทบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ต่อประสิทธิภาพขององค์กรเป็นประเด็นที่น่าสนใจทางวิชาการที่สำคัญตั้งแต่ช่วงต้นทศวรรษ 1970 อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีงานก่อนหน้านี้นี้จำนวนมากที่ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพขององค์กร แต่การทบทวนวรรณกรรมอย่างครอบคลุมได้ระบุถึงประเด็นต่าง ๆ ที่อาจมีส่วนสนับสนุนในด้านขอบเขตของการศึกษา ในภาพรวม พื้นที่หลักสำหรับการศึกษาเพิ่มเติมที่ระบุจากการทบทวนวรรณกรรมคือ a) การตรวจสอบเพิ่มเติมของทั้งมิติและแนวความคิดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์และประสิทธิภาพขององค์กร และ b) การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงานแบบพหุตัวแปรเพิ่มเติม เพื่อจับภาพมิติที่ระบุใหม่ นอกเหนือจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์และโครงสร้างผลการปฏิบัติงานขององค์กรที่ระบุไว้ก่อนหน้านี้แล้ว ยังมีการประเมินตามวรรณกรรมที่ครอบคลุมและระบุประเด็นหลัก 5 ประการสำหรับการตรวจสอบเพิ่มเติม ได้แก่ ก) องค์กร ข) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่ครอบคลุม ค) คุณภาพของตัวเลือกเชิงกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น ง) พฤติกรรมทางการเมือง และ จ) ความสำเร็จในการดำเนินการจากนี้ไป แบบจำลองแนวคิดที่รวมชุดของสมมติฐานที่จะทดสอบได้ถูกกำหนดขึ้น เพื่อที่จะทดสอบโมเดลแนวคิดที่ระบุและสมมติฐานที่ระบุ ได้มีการรวบรวมข้อมูล ขั้นตอนเชิงปริมาณของการวิจัยเกี่ยวข้องกับการสำรวจทางไปรษณีย์ของผู้จัดการอาวุโสในองค์กรขนาดกลางถึงขนาดใหญ่ในสหราชอาณาจักร ซึ่งได้รับการตอบกลับที่ใช้งานได้ทั้งหมด 366 รายการ หลังจากการทดสอบความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของโครงสร้างแต่ละรายการอย่างเข้มงวด โมเดลแนวคิดที่สมบูรณ์ได้รับการทดสอบโดยใช้การวิเคราะห์เส้นทางตัวแปรแฝง ผลลัพธ์สำหรับสมมติฐานแต่ละข้อและแบบจำลองแนวคิดที่สมบูรณ์นั้นน่ายินดีมากที่สุด ผลการวิจัย ความหมายเชิงทฤษฎีและการบริหาร ข้อจำกัดและทิศทางสำหรับการวิจัยในอนาคตจะมีการหารือกัน

Bin Sultan, Abdalla Abdelrahman Yousif Ali (2012) ได้ศึกษาการประเมินความเป็นเลิศในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์: กรณีศึกษาแผนยุทธศาสตร์ของรัฐบาลคูไบ ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยเน้นที่ภาคความยุติธรรมและความมั่นคงโดยทั่วไป โดยเฉพาะตำรวจคูไบ ผลการวิจัยระบุว่า 1) การใช้เรดาร์ในการวิจัยสามารถนำมาใช้อย่างประสบความสำเร็จในองค์กรจะเห็นได้ว่ามีความสำคัญในหน้าที่ การประเมินความปลอดภัยเมื่อคำนึงถึงแง่มุมทางวัฒนธรรมของคูไบซึ่งอิงตามค่านิยมวัฒนธรรมอาหรับและอิสลาม 2) กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ในรัฐบาลคูไบได้รับผลกระทบอย่างกว้างขวางจากวัฒนธรรมอิสลามและอาหรับ 3) คำจำกัดความของพลเมืองนั้นซับซ้อน เนื่องจากคูไบเป็นเมืองที่มีความเป็นสากล ทำให้ยากต่อการให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ความต้องการในกระบวนการกำหนดกลยุทธ์อันเนื่องมาจากความหลากหลายทางวัฒนธรรมของชนชาติต่าง ๆ 4) ลักษณะทางราชการของผู้จัดการในภาครัฐทำให้ยากต่อการนำเครื่องมือการประเมินตนเองที่เป็นเลิศไปใช้ เนื่องจากพวกเขามักจะเชื่อว่าการประเมินเป็นเพียงการวิพากษ์วิจารณ์มากกว่าที่จะสนับสนุนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง 5) ความเป็นผู้นำของรัฐบาลคูโบมีบทบาทสำคัญในการนำความคิดเชิงกลยุทธ์และการขับเคลื่อนคุณภาพทั้งในภาครัฐและเอกชน วิสัยทัศน์ความเป็นผู้นำคือการตอบสนองความต้องการทางวัฒนธรรมของชนชาติต่าง ๆ ที่อาศัยอยู่ในคูโบ

Cristine K. Nyakeriga (2015) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในเคนยา ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เห็นด้วยว่า การบริหารทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำขององค์กรมีผลต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ในมหาวิทยาลัยของรัฐที่จัดตั้งขึ้นใหม่ในเคนยา การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ โครงสร้างขององค์กร ระบบการบริหารมีผลต่อการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลกับการใช้กลยุทธ์ วัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำขององค์กรกับการใช้กลยุทธ์ ระบบบริหารกับการใช้แผนกลยุทธ์มีค่าสหสัมพันธ์ในเชิงบวก ซึ่งมีนัยสำคัญ ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ คือ การบริหารงานของมหาวิทยาลัยควรดูแลพนักงานอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลควรประเมินมหาวิทยาลัยบนพื้นฐานของประสิทธิภาพของวัฒนธรรมองค์กรและภาวะผู้นำขององค์กรในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรทบทวนระบบบริหารงานอย่างต่อเนื่อง โดยเริ่มตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยและให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล

Abushabab, Wajdi (2016) ได้ศึกษา แนวปฏิบัติในการจัดการเชิงกลยุทธ์ การสอบสวนองค์กรภาครัฐในราชอาณาจักรบาห์เรน ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้ผลในองค์กรที่ทำการวิจัยในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ระยะการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ และขั้นตอนการประเมินเชิงกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีระดับความพึงพอใจต่ำภายในองค์กรส่วนใหญ่ที่ทำการสำรวจ นอกจากนี้ความสับสนในการเปลี่ยนจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์มีจำกัด อย่างไรก็ตาม พบว่าบางองค์กรอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

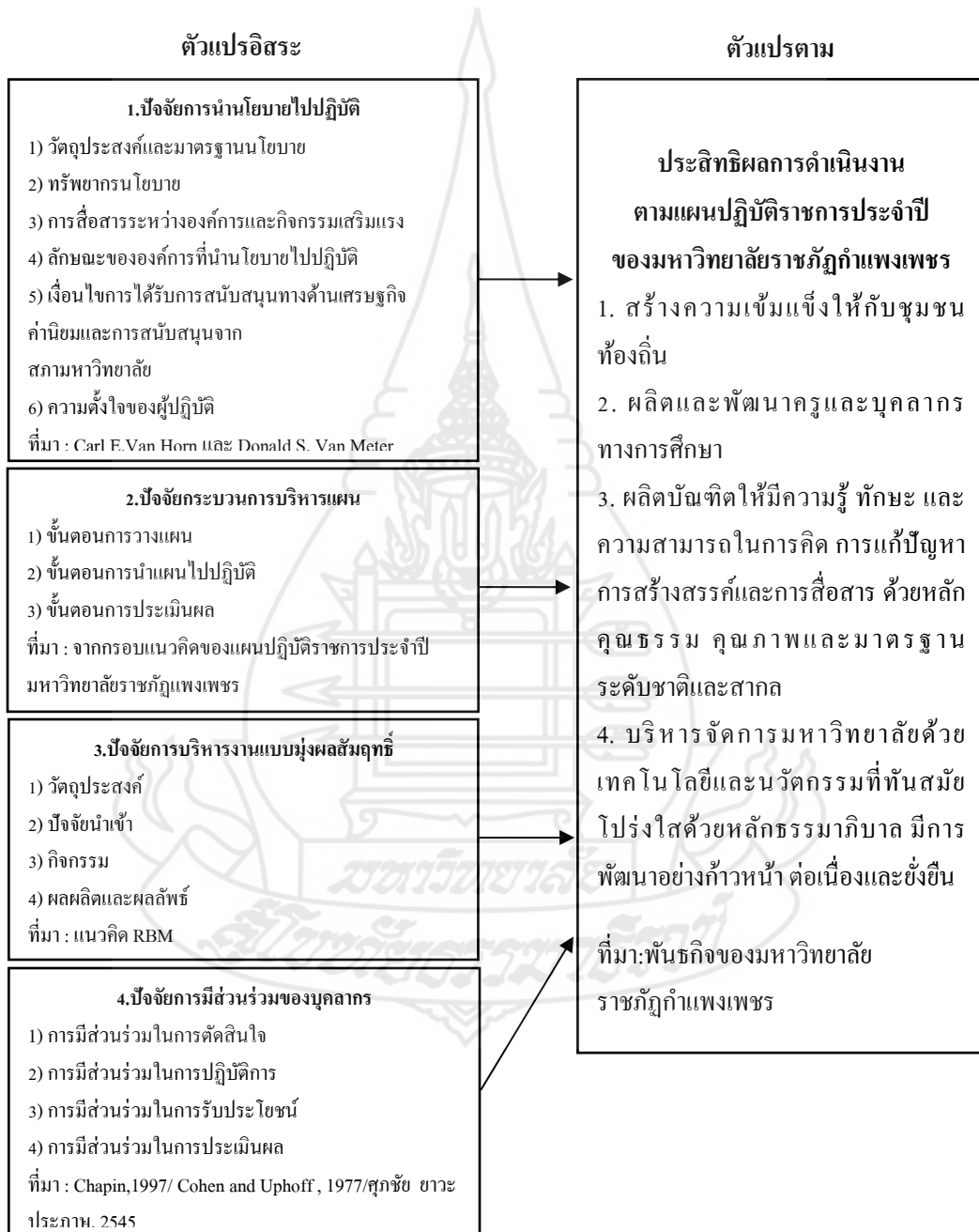
Shamugia, Zurabi (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในสถาบันอุดมศึกษาของอังกฤษ : กรณีมหาวิทยาลัยของรัฐในลอนดอน พบว่า มิติด้านเศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมมักได้รับการพิจารณาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของสถาบันอุดมศึกษาของอังกฤษ ความสามารถในการแข่งขัน วัตถุประสงค์ขององค์กร และความอยู่รอดเป็นประเด็น

สำคัญที่เกิดขึ้น กลยุทธ์ขององค์กรรวมถึงความมั่นคงและการเติบโตมักถูกนำมาใช้เพื่อจัดการกับความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังพบว่าสถาบันอุดมศึกษาในสหราชอาณาจักรใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง การมุ่งเน้น และความเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์การดำเนินงานที่มีความสำคัญเท่าเทียมกันและความยืดหยุ่นที่สูงขึ้นช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถจัดการกับความท้าทายด้านสิ่งแวดล้อมได้ คณะอภิปรายได้รับการยืนยัน การมีส่วนร่วมของนักเรียนและความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมดมีความสำคัญสำหรับสถาบันในสหราชอาณาจักรเพื่อให้แน่ใจว่าจะยังคงยั่งยืนในตลาดที่มีการแข่งขันสูง นอกจากนี้ยังมีความไม่แน่นอนที่สูงขึ้นในตลาดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของสหราชอาณาจักรในปัจจุบัน เนื่องจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น ตลาดงานและโอกาสในการทำงานที่จำกัด กฎหมายใหม่ เงินกู้ยืมนักเรียน การมีส่วนร่วมของนักเรียน



9. สรุปกรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้วิจัยจึงนำมาสร้างเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 2.17 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม

จากกรอบแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปถึงที่มาของกรอบแนวคิดการวิจัย
ได้ดังนี้

1. ตัวแปรปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย
ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง ลักษณะขององค์กรที่นำ
นโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจาก
สภามหาวิทยาลัย และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ โดยการปรับใช้ตัวแบบการนำนโยบายไปปฏิบัติของ
Carl E. Van Horn และ Donald S. Van Meter

2. ตัวแปรปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการนำ
แผนไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผล โดยการศึกษาจากกรอบแนวคิดของแผนปฏิบัติราชการ
ประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

3. ตัวแปรปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า
กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ ได้รับการสนับสนุนจากกรอบแนวคิดการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์
(RBM) เห็นว่าการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ (RBM) จะเน้นที่ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์
(Outcomes) ของการบริหารงานเพราะถือว่าพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่จะต้อง
ดำเนินการให้บรรลุผลให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการบริหารงานที่ใช้ทรัพยากรการบริหาร
อย่างประหยัด (Economy) เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (Efficiency) และผลการดำเนินงานบรรลุ
เป้าหมายขององค์กร (Effectiveness)

4. ตัวแปรปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ และการมีส่วนร่วมใน
การประเมินผล ได้รับการสนับสนุนแนวคิดกระบวนการมีส่วนร่วมจาก Cohen and Uphoff รวมถึง
สอดคล้องกับแนวคิดของ Chapin และแนวคิดการมีส่วนร่วมของศุภชัย ยาวะประภาส

5. ตัวแปรด้านประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งนำมาจากพันธกิจของแผนปฏิบัติราชการประจำปีของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ (1) สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น (2) ผลิตและ
พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา (3) ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด
การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรมคุณภาพและมาตรฐานระดับชาติ
และสากล (4) บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลัก
ธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร” โดยแบ่งการนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัยออกเป็นหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. รูปแบบการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

1. รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กล่าวคือ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่สุ่มมาจากประชากรจำนวนมาก และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยการวิเคราะห์จากแบบสอบถามที่เป็นปลายเปิดและจากการสัมภาษณ์

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 การวิจัยเชิงปริมาณ

2.1.1 ประชากร ได้แก่ ตัวแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบไปด้วย บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2564 จำนวน 615 คน (งานกรเจ้าหน้าที่และนิติกร มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร, 2564)

2.1.2 **กลุ่มตัวอย่าง** ซึ่งเป็นตัวแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่ประกอบไปด้วยบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน จำนวน 242 คน ที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2564

1) **ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง** การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมสำหรับการศึกษาค้างนี้ โดยนำสูตรทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) มาใช้ในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับความคลาดเคลื่อน 0.05 มีวิธีการคำนวณ ดังนี้

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดยที่

n	คือ	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
N	คือ	ขนาดของประชากร
e	คือ	ความคลาดเคลื่อนของการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

จากสูตรข้างต้น นำมาใช้ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา โดยในการศึกษาค้างนี้ มีประชากรซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 615 คน สามารถนำมาแทนค่าลงในสูตรได้ ดังนี้

$$n = \frac{615}{1+615(0.05)^2}$$

$$n = \frac{615}{1+615(0.0025)}$$

$$n = \frac{615}{1+1.5375}$$

$$n = 242.13 \approx 242$$

2) **วิธีการสุ่มตัวอย่าง** ใช้เกณฑ์การสุ่มตัวอย่างแบบใช้ความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยใช้ในการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย ซึ่งได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง เมื่อกำหนดหาขนาดตัวอย่าง โดยการใช้สูตรทาโรยามาเน่ (Taro Yamane) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 242 คน

ขั้นตอนที่ 2 โดยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

(1) แบ่งประชากรเป็นชั้นภูมิ โดยใช้การจำแนกเป็นบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน

(2) กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิตามสัดส่วนของประชากรในชั้นภูมินั้น

(3) ทำการสุ่มตัวอย่างแต่ละชั้นภูมิ ตามจำนวนที่กำหนดไว้

สูตร	n_h	=	$\frac{n.N_h}{N}$
โดยที่	n	คือ	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
	n_h	คือ	ขนาดของตัวอย่างในชั้นภูมิที่ h
	N	คือ	จำนวนประชากร
	N_h	คือ	จำนวนประชากรในชั้นภูมิที่ h

ขั้นตอนที่ 3 ในการสุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรของบุคลากรสายวิชาการ และบุคลากรสายสนับสนุน ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่าง อย่างเป็นระบบ

สำหรับรายละเอียดของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ปรากฏดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามลักษณะสายการปฏิบัติงานของ บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

สายการปฏิบัติงานบุคลากรของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	จำนวน ประชากร*	กลุ่มตัวอย่าง
บุคลากรสายวิชาการ	347	137
บุคลากรสายสนับสนุน	268	105
รวม	615	242

* จากงานการเจ้าหน้าที่และนิติการ (อ้างถึงใน แผนปฏิบัติการประจำปี มหาวิทยาลัยราชภัฏ
กำแพงเพชร, 2564)

2.2 การวิจัยเชิงคุณภาพ

2.2.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการประจำปี โดยตรง ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร คณบดี ผู้อำนวยการ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการบริหารแผนปฏิบัติการ จำนวน 24 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 5 คน ประกอบไปด้วย

1) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนประกันคุณภาพการศึกษาและบริการวิชาการ
จำนวน 1 คน

- 2) ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน จำนวน 1 คน
- 3) ตัวแทนคณบดี จำนวน 1 คน
- 4) ตัวแทนผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน
- 5) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน จำนวน 1 คน

โดยกลุ่มบุคลากรหมายเลข 1,2,5 เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบต่อเรื่องแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยโดยตรง หมายเลข 3,4 เป็นคณะและหน่วยงานที่มีผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ในปีงบประมาณที่ทำการศึกษาวิจัย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม (Questionnaires) และแบบสัมภาษณ์ (Interview form) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สร้างขึ้นจากการประมวลแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งมีรายละเอียดและขั้นตอน ดังนี้

3.1 แบบสอบถาม (Questionnaires)

3.1.1 โครงสร้างของแบบสอบถาม

การศึกษานี้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ โดยแบบสอบถามเป็นแบบปลายปิด (Closed form) และแบบปลายเปิด (Open form) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร สังกัด คณะ/สำนัก/สถาบัน ภาระงาน/ตำแหน่งในปัจจุบัน ลักษณะคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยลักษณะคำถามเป็นแบบมาตรวัดของลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) มีระดับการให้คะแนนความคิดเห็นแบบประมาณค่าใน 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยข้อคำถามจะครอบคลุมประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย 4 พันธกิจ ได้แก่ 1) สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น

จำนวน 9 ตัวชี้วัด 2) ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 9 ตัวชี้วัด 3) ผลิตบัณฑิต ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรมคุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล จำนวน 11 ตัวชี้วัด และ 4) บริหาร จัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน จำนวน 6 ตัวชี้วัด แบบสอบถามนี้มีลักษณะเป็น คำถามปลายปิด (Closed-ended Question) ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบเลือกตอบ (Check List) ตามรายการ ที่กำหนดมาให้ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยลักษณะแบบสอบถาม เป็นมาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Likert scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยลักษณะคำถามเป็นแบบ มาตรวัดของลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) มีระดับการให้คะแนนความคิดเห็นแบบประมาณค่าใน 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยข้อคำถามจะครอบคลุม 4 ตัวแปร ประกอบด้วย 1) การนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากร นโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์การและกิจกรรมเสริมแรง ลักษณะขององค์การที่นำนโยบายไป ปฏิบัติ เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ 2) กระบวนการบริหารแผน ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผล 3) การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิต และผลลัพธ์ และ 4) การมีส่วนร่วมของบุคลากร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการรับ ประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล ซึ่งแบบสอบถามในส่วนที่ 3 นี้ เป็นคำถามแบบ ปลายปิด (Closed – ended Question) เป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) ตามรายการที่ กำหนดให้ซึ่งเป็นการสอบถามระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้มาตรวัดประมาณค่า 5 ตัวเลือก (Likert scale) 5 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับที่ 2 หมายถึง น้อย

ระดับที่ 3 หมายถึง ปานกลาง

ระดับที่ 4 หมายถึง มาก

ระดับที่ 5 หมายถึง มากที่สุด

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระภายใต้รายการที่กำหนดมาให้

สำหรับแบบสอบถามในส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 มีโครงสร้างแบบสอบถามซึ่งสามารถจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัดได้ดังนี้

แบบสอบถามส่วนที่ 2 เป็นสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรตาม มีโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรตาม)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
ตัวแปรตาม		
ประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มี 4 พันธกิจ		
ประกอบด้วย		
พันธกิจที่ 1 การสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น	หมายถึง ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและการติดตามประเมินผลในการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่นของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด ได้แก่	
	- จำนวนชุมชนหรือประเด็นที่ได้รับการชี้แนะแก้ไขปัญหาจากนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 1
	- จำนวนกำลังแรงงานและผู้สูงวัยกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการพัฒนา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 2

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- ร้อยละของอาจารย์ที่มีผลงานวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 3
	- ร้อยละของงบประมาณทุนอุดหนุนการวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่นต่องบประมาณทุนอุดหนุนการวิจัยทั้งหมด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 4
	- จำนวนบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งอยู่ในฐานข้อมูลตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 5
	- จำนวนผลงานวิจัยที่ยื่นจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร หรือ ได้รับสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 6
	- จำนวนชุมชนที่ใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 7
	- จำนวนนวัตกรรมหรือมาตรฐานด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 8
	- ระดับความสำเร็จในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์เรือนไทยให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปวัฒนธรรม	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 9
พันธกิจที่ 2 ผลผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	หมายถึง ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและการติดตามประเมินผลในการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย 9 ตัวชี้วัด ได้แก่	
	- ร้อยละของอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่สอบผ่านมาตรฐานภาษาอังกฤษ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 10
	- ร้อยละของอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ (ยกเว้นโปรแกรมวิชาภาษาต่างประเทศ)	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 11
	- ร้อยละของอาจารย์ที่ไม่มีวุฒิครูที่ได้รับการพัฒนาด้านสมรรถนะทางวิชาชีพครู	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 12

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- ร้อยละของนักศึกษาครูที่ผ่านการประเมินระดับความสามารถการใช้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน CEFR (Common European Framework of Reference for Languages) หรือเกณฑ์มาตรฐานอื่น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 13
	- ร้อยละของบัณฑิตครูที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และโครงการพิเศษ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 14
	- ร้อยละของนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่มีผลงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่สู่ สาธารณะหรือมีการนำไปใช้ประโยชน์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 15
	- ร้อยละของนักศึกษาครูชั้นปีสุดท้ายที่สอบผ่าน ภาค ก. ตามเกณฑ์ ก.พ.	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 16
	- ร้อยละของครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเครือข่าย (โรงเรียน ฝึกประสบการณ์วิชาชีพ/ครูพี่เลี้ยง) ที่ได้รับการพัฒนาตามมาตรฐาน วิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 17
	- จำนวนสถานศึกษาที่ได้รับการยกระดับคุณภาพวิชาชีพและสามารถ ปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 18
พันธกิจที่ 3 ผลผลิตบัณฑิตให้มี	หมายถึง ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและการ	
ความรู้ ทักษะ และความสามารถ	ติดตามประเมินผลในการผลิตบัณฑิตให้มี	
ในการคิด การแก้ปัญหา การ	ความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การ	
สร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วย	แก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วย	
หลักคุณธรรมคุณภาพและ	หลักคุณธรรมคุณภาพและมาตรฐานระดับชาติ	
มาตรฐานระดับชาติและสากล	และสากล ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	
	ประกอบด้วย 11 ตัวชี้วัด ได้แก่	

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- ร้อยละของหลักสูตรที่มีงานวิจัยของนักศึกษา ซึ่งนำไปใช้การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น หรือมี ผลงานตีพิมพ์เผยแพร่จากงานวิจัยของนักศึกษา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 19
	- ผลการประเมินคุณภาพบัณฑิตตามกรอบ มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 20
	- ร้อยละของนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่ผ่านการ ประเมินคุณภาพตามกรอบ KPRUQF โดยได้รับ คะแนนประเมินไม่น้อยกว่า 3.51 จากระดับ คะแนน 5	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 21
	- ร้อยละของนักศึกษาที่ได้รับการขึ้นทะเบียน ประกอบวิชาชีพหรือผ่านการ ทดสอบมาตรฐาน ฝีมือแรงงานแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับสาขา	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 22
	- ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีปีสุดท้าย ที่สอบผ่านในระดับ A2 ตามมาตรฐาน CEFR หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่เทียบเท่า	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 23
	- อัตราการได้งานทำ/ทำงานตรงสาขา/ประกอบ อาชีพอิสระ ทั้งตามภูมิสำเนาและนอกภูมิสำเนา ของบัณฑิต ภายในระยะเวลา 1 ปี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 24
	- ร้อยละของหลักสูตรระดับอุดมศึกษาที่มีผลการ ประเมินคุณภาพการศึกษาระดับดี	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 25
	- จำนวนหลักสูตรที่ถูกปรับปรุงให้ทันสมัย หรือ หลักสูตรใหม่ในรูปแบบสหวิทยาการที่ ตอบสนองต่อการพัฒนาท้องถิ่นและสอดคล้อง กับการพัฒนาประเทศ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 26
	- อัตราการศึกษาต่อในพื้นที่ของประชากรวัย อุดมศึกษาเพิ่มขึ้น	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 27
	- จำนวนหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอน เชิงบูรณาการกับการปฏิบัติงานจริง	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 28
	- ร้อยละของอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 29

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
พันธกิจที่ 4 บริหารจัดการ มหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและ นวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วย หลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนา อย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน	หมายถึง ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดและการ ติดตามประเมินผลในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการ พัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืนของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย 6 ตัวชี้วัด ได้แก่	
	- จำนวนหลักสูตรระยะสั้นหรือการให้บริการที่ ก่อให้เกิดรายได้	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 30
	- ระดับความผูกพันของลูกค้าและบุคลากรที่มีต่อ มหาวิทยาลัย	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 31
	- ร้อยละของหน่วยงานที่มีระบบการบริหาร จัดการ ที่ได้รับการรับรองตามเกณฑ์ มาตรฐานสากล	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 32
	- ร้อยละของหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่ สอดคล้องกับมาตรฐานมหาวิทยาลัย อิเล็กทรอนิกส์	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 33
- ร้อยละบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่ กำหนด	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 34	
- จำนวนเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมความร่วมมือ ในการพัฒนาองค์กร	ส่วนที่ 2 ข้อที่ 35	

แบบสอบถามส่วนที่ 3 เป็นสอบถามเกี่ยวกับตัวแปรอิสระ มีโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด ดังมีรายละเอียดตามตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงโครงสร้างของแบบสอบถามจำแนกตามตัวแปรและตัวชี้วัด (ตัวแปรอิสระ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
ตัวแปรอิสระ ได้แก่ การนำนโยบายไปปฏิบัติ		
ประกอบด้วย		
1) วัตถุประสงค์และมาตรฐาน นโยบาย	หมายถึง การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของมหาวิทยาลัยมีความครอบคลุม สามารถวัดและประเมินผลได้มีความท้าทาย	
	- การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยมีความครอบคลุม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 1
	- การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยสามารถวัดและประเมินผลได้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 2
	- การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยมีความท้าทาย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 3
2) ทรัพยากรนโยบาย	หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการตามแผนที่เพียงพอ	
	- การสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการตามแผนที่เพียงพอ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 4
3) การสื่อสารระหว่างองค์กรและ กิจกรรมเสริมแรง	หมายถึง กองนโยบายและแผนสื่อสารให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้เข้าใจอย่างชัดเจน	
	- กองนโยบายและแผนสื่อสารให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้เข้าใจอย่างชัดเจนเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 5
4) ลักษณะขององค์กรที่นำ นโยบายไปปฏิบัติ	หมายถึง ความชัดเจนในการระบุผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติ	

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- ความชัดเจนในการระบุผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 6
	- หน่วยงานมีความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติได้ดีมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 7
5) เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย	หมายถึง การจัดสรรงบประมาณแก่คณะ สำนัก หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยตามความเหมาะสมในการปฏิบัติตามแผนฯ การกำหนดค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยเพื่อช่วยในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการเป็นไปตามเป้าหมาย สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการพิจารณาการสนับสนุนตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	
	- การจัดสรรงบประมาณแก่คณะ สำนัก หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยตามความเหมาะสมในการปฏิบัติตามแผนฯ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 8
	- การกำหนดค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยเพื่อช่วยในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการเป็นไปตามเป้าหมาย	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 9
	- สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการพิจารณาการสนับสนุนตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 10
6) ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ	หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติ	
	- บุคลากรให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 11

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
กระบวนการบริหารแผน		
ประกอบด้วย		
1) ขั้นตอนการวางแผน	<p>หมายถึง การจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาทบทวนแผน การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผน การนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมาয়กร่างแผน การเสนอ (ร่าง) แผนในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณา การจัดทำระบบรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ การปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารและความคิดเห็นของบุคลากร การจัดทำ (ร่าง) คู่มือการดำเนินงานประมาณเพื่อให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมข้อมูลงบประมาณและจัดทำงบประมาณ การนำเสนอ (ร่าง) คู่มือการดำเนินงานประมาณในการประชุมคณะกรรมการบริหาร การนำร่างแผนเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา การปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย การจัดทำและเผยแพร่แผนปฏิบัติการประจำปี</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> - ขั้นตอนการจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาทบทวนแผนมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด - ขั้นตอนการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด 	<p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 12</p> <p>ส่วนที่ 3 ข้อที่ 13</p>

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- ขั้นการนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมายกร่างแผนมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 14
	- ขั้นการเสนอ (ร่าง) แผนในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณาความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 15
	- ขั้นการจัดทำระบบรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรผ่านระบบออนไลน์มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 16
	- ขั้นการปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารและความคิดเห็นของบุคลากรมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 17
	- ขั้นการจัดทำ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณเพื่อให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมข้อมูลงบประมาณและจัดทำงบประมาณ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 18
	- ขั้นการนำเสนอ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณในการประชุมคณะกรรมการบริหารมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 19
	- ขั้นการนำร่างแผนเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 20
	- ขั้นการปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 21
	- ขั้นการจัดทำและเผยแพร่แผนมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 22
2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ	หมายถึง การมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบตามพันธกิจ การถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปยังบุคลากร	

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- การมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบตามพันธกิจมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 23
	- วิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการไปยังบุคลากรเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 24
3) ขั้นตอนการประเมินผล	หมายถึง การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการนำไปปฏิบัติ ระบบการวัดผลรวมของแผนสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	
	- วิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการนำไปปฏิบัติที่เหมาะสม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 25
	- วิธีการที่ทำให้ระบบการวัดผลรวมของแผนที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 26
การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์		
ประกอบด้วย		
1) วัตถุประสงค์	หมายถึง วัตถุประสงค์ของแผนมีความชัดเจน สามารถวัดผลได้ มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	
	- วัตถุประสงค์ของแผนมีความชัดเจน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 27
	- วัตถุประสงค์ของแผนสามารถวัดผลได้	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 28
	- วัตถุประสงค์ของแผนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 29
2) ปัจจัยนำเข้า	หมายถึง มีบุคลากรที่เพียงพอในการนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	
	- มีบุคลากรที่เพียงพอในการนำไปสู่การปฏิบัติ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 30
3) กิจกรรม	หมายถึง ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนมีความเหมาะสม การปฏิบัติงานตามแผนเป็นไปตามกระบวนการ	
	- ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนมีความเหมาะสม	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 31

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- การปฏิบัติงานตามแผนเป็นไปตามกระบวนการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 32
4) ผลผลิตและผลลัพธ์	หมายถึง ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านบริการสังคม ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านการพัฒนาองค์กรไว้แผนปฏิบัติราชการ	
	- ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการเรียนการสอนไว้แผนปฏิบัติราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 33
	- ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการวิจัยไว้แผนปฏิบัติราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 34
	- ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านบริการสังคมไว้แผนปฏิบัติราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 35
	- ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไว้แผนปฏิบัติราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 36
	- ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรไว้แผนปฏิบัติราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 37
การมีส่วนร่วม ประกอบด้วย		
1) การมีส่วนร่วมในตัดสินใจ	หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแผนงานโครงการ มีส่วนร่วมในตัดสินใจในการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการ แผนงาน ของแผนปฏิบัติราชการประจำปี	
	- การมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแผนงานโครงการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 38
	- การมีส่วนร่วมในตัดสินใจในการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการ แผนงาน ของแผนปฏิบัติราชการประจำปี	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 39
2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ	หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในแต่ละแผนงานโครงการที่มหาวิทยาลัยกำหนด	

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ตัวแปร	ตัวบ่งชี้/คุณลักษณะของตัวแปร	แบบสอบถาม
	- การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในแต่ละแผนงานโครงการที่มหาวิทยาลัยกำหนด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 40
3) การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์	หมายถึง หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี	
	- หน่วยงานได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการอย่างน้อยเพียงใด	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 41
4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีส่วนร่วมดำเนินการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน เสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ดำเนินการตามแผนงานโครงการ กิจกรรมของแผนปฏิบัติราชการประจำปี	
	- การมีส่วนร่วมดำเนินการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 42
	- การมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมของแผนปฏิบัติราชการ	ส่วนที่ 3 ข้อที่ 43

3.2 แบบสัมภาษณ์ เป็นชุดคำถามที่ผู้สัมภาษณ์ใช้ถามและบันทึกคำตอบของผู้ให้สัมภาษณ์โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) โดยใช้เทคนิค SWOT มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม และข้อเสนอแนะ มาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบโดยใช้การบูรณาการร่วมกับวงจรคุณภาพ (PDCA) แบ่งออกเป็น 6 ประเด็น ได้แก่ 1) กระบวนการวางแผน (P) 2) กระบวนการนำแผนไปปฏิบัติ (D) 3) กระบวนการตรวจสอบแผน (C) 4) กระบวนการปรับปรุงแก้ไขในการนำแผนไปปฏิบัติ (A) 5) ข้อเสนอแนะต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารแผน และ 6) ปัจจัยใดที่ทำให้แผนบรรลุเป้าหมาย โดยดำเนินการสัมภาษณ์โดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (Focus Interview) จากตัวแทนหรือผู้แทนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

3.3 การสร้างเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ซึ่งสรุปได้ดังนี้

3.3.1 ศึกษาขอบเขตเนื้อหา แนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาใช้ในการสร้างแบบสอบถาม

3.3.2 สร้างแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์

3.3.3 นำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหาความสอดคล้องระหว่างคำถามและวัตถุประสงค์ มาประเมินเพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย IOC (Item Objective Congruence: IOC) โดยประเมินข้อคำถาม โดยใช้ตัวเลขดังนี้

+1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเนื้อหา

0 หมายถึง ข้อคำถามนั้นไม่ชัดเจนด้านสอดคล้องกับโครงสร้างหรือเนื้อหา

-1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับโครงสร้างหรือเนื้อหา

นำมาคำนวณหาดัชนีความสอดคล้อง (Item Objective Congruence: IOC) ของข้อคำถามในแต่ละข้อซึ่งมีเกณฑ์พิจารณาเลือกคำถามที่มีความสอดคล้อง คือ ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.6 - 1.00 มีค่าใช้ได้ และข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.6 ควรมีการปรับปรุงแก้ไขหรือตัดทิ้ง

สูตรดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency : IOC) ระหว่างข้อคำถามกับเนื้อหา ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum x}{N}$$

โดยที่ IOC หมายถึง ค่าความสอดคล้องของข้อคำถาม โครงสร้างหรือเนื้อหา

$\sum x$ หมายถึง ผลรวมคะแนนของผู้เชี่ยวชาญ

N หมายถึง จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เลือกข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 0.6 ขึ้นไป โดยค่าดัชนีความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 3 ท่าน ได้ค่า 0.60 – 1.00 หลังจากนั้นปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ และเสนออาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้งหนึ่ง

3.3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิ ไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา จำนวน 30 ราย

ผู้วิจัยได้หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Cronbach's Alpha Coefficient) จากสูตรการหาค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

สูตรหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)

$$\alpha = \left[\frac{n}{n-1} \right] \left[1 - \frac{\sum S_1^2}{S_x^2} \right]$$

α = สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

S_1^2 = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามแต่ละข้อ

S_x^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวมจากผู้ตอบทั้งหมด

n = จำนวนข้อของคำถาม

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้กำหนดเกณฑ์ความเชื่อมั่นที่ระดับมากกว่าและเท่ากับ 0.70 ตามที่ Jump, 1978 (Jump, 1978; Psychometric Theory 2nd ed., New York: McGraw Hill) ได้เสนอแนะการกำหนดเกณฑ์ที่ยอมรับได้สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีเกณฑ์แปลความหมายของระดับความเชื่อมั่นในงานวิจัย ตามตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 แสดงความหมายของค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α)

ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (α)	การแปลความหมายระดับความเชื่อมั่น
มากกว่า 0.9	ระดับดีมาก
มากกว่า 0.8	ระดับดี
มากกว่า 0.7	ระดับพอใช้
มากกว่า 0.6	ระดับค่อนข้างพอใช้
มากกว่า 0.5	ระดับต่ำ
น้อยกว่า หรือ เท่ากับ 0.5	ระดับไม่สามารถยอมรับได้

จากผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha จากสูตรการหาค่าความเชื่อมั่น สามารถแสดงผลการทดสอบหาค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือได้ ดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 แสดงผลการทดสอบหาค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha
ตัวแปรอิสระ	
การนำนโยบายไปปฏิบัติ	0.939
กระบวนการบริหารแผน	0.985
การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	0.979
การมีส่วนร่วมของบุคลากร	0.899
ตัวแปรตาม	
ประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	0.969
รวม	0.987

จากการหาค่าความเชื่อถือ โดยการวิเคราะห์หาสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคของแบบสอบถามอยู่ในช่วงระหว่าง 0.899 - 0.985 แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความเชื่อถือได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัย เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเฉพาะพื้นที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามในการวิจัยด้วยตัวเอง พร้อมทั้งชี้แจงทำความเข้าใจกับผู้ให้ข้อมูล และตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อให้ครอบคลุมทั้งหมด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

4.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) เป็นการเก็บข้อมูลจากภาคสนามในการวิจัยเชิงสำรวจ ผู้วิจัยจะใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และใช้แบบสัมภาษณ์ปลายเปิดในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยตรงในการตอบแบบสัมภาษณ์แบบปลายเปิด เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมมาวิเคราะห์ แปรผล และสรุปรายงานผลการศึกษาต่อไป

4.1.1 ขั้นตอนการเก็บแบบสอบถาม มีดังนี้

- 1) ขอนหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามการวิจัย
- 2) ผู้วิจัยดำเนินการเก็บแบบสอบถามด้วยตนเอง
- 3) ผู้วิจัยติดตามรวบรวมแบบสอบถามที่ส่งคืนด้วยตนเอง นำมาตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถาม เพื่อเตรียมนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

4.1.2 ขั้นตอนการเก็บแบบสัมภาษณ์ มีดังนี้

- 1) ขอนหนังสือจากสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์และขอนัดวันสัมภาษณ์ด้วยตนเอง จำนวน 6 คน (รายชื่ออยู่ในภาคผนวก) และดำเนินการสัมภาษณ์
- 2) ดำเนินการสัมภาษณ์ตามวันเวลาที่แจ้งไว้ โดยมีการแจ้งวันเวลาและสถานที่ในการสัมภาษณ์ไว้ล่วงหน้า
- 3) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อหาข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

4.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการเก็บข้อมูลผ่านรายงานผลการปฏิบัติราชการประจำปี 2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) สามารถสรุปเป็นตารางดังปรากฏในตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 แสดงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลประเภทปฐมภูมิ (Primary Data) และข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ประเภทข้อมูล	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)	- ใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร - ใช้แบบสัมภาษณ์เก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 5 คน

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ประเภทข้อมูล	วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)	- การเก็บข้อมูลผ่านรายงานผลการปฏิบัติราชการ ประจำปี 2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รวบรวมแบบสอบถามครบแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ทุกชุด ก่อนการดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากนั้น เมื่อเห็นว่าข้อมูลในแบบสอบถามมีความถูกต้องและสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ โดยการแบ่งข้อมูลออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) และ (2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) มีรายละเอียดดังนี้

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติเป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ และในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณจะแบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) มี 2 ส่วน ดังนี้

1) การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (แบบสอบถามส่วนที่ 1) จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) โดยนำเสนอในรูปแบบของตารางและการบรรยาย

2) การวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่เป็นตัวแปรตาม ในแบบสอบถามส่วนที่ 2 และการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่เป็นตัวแปรอิสระ ในแบบสอบถามส่วนที่ 3 จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยนำเสนอในรูปแบบของตารางและการบรรยาย

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้รวมคะแนนทั้งหมด เพื่อหาค่าร้อยละค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างด้วยการอิงเกณฑ์ โดยการแบ่งระดับออกเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีสูตรในการคำนวณ เพื่อหาช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละชั้น (อันตรภาคชั้น) ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}}$$

$$= \frac{(5-1)}{5} = 0.8$$

จากการแทนค่าตามสูตรดังกล่าวข้างต้น เห็นได้ว่าช่วงห่างของข้อมูลในแต่ละอันตรภาคชั้นมีค่าเท่ากับ 0.8 ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดเกณฑ์การแปรความหมาย เพื่อจัดระดับค่าเฉลี่ย ออกเป็นช่วงดังต่อไปนี้

- ระดับ 4.20 - 5.00 หมายถึง มากที่สุด
- ระดับ 3.40 - 4.19 หมายถึง มาก
- ระดับ 2.60 - 3.39 หมายถึง ปานกลาง
- ระดับ 1.80 - 2.59 หมายถึง น้อย
- ระดับ 1.00 - 1.79 หมายถึง น้อยที่สุด

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา ดังปรากฏในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงพรรณนา

รายการ	สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้
1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	- ค่าความถี่ - ค่าร้อยละ
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่เป็นตัวแปรตามและความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่เป็นตัวแปรอิสระ	- ค่าเฉลี่ย - ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

5.1.2 ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics)

ซึ่งเป็นกรวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1) การทดสอบสมมติฐาน ที่กำหนดสมมติฐานไว้ว่า “ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” ใช้ One Sample t-test

2) การทดสอบสมมติฐาน ที่กำหนดสมมติฐานไว้ว่า “มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร” โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นต่อน (Stepwise) เพื่อหาความสัมพันธ์

โดยสามารถแสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติเชิงอนุมาน ดังปรากฏในตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 แสดงการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณด้วยสถิติอนุมาน

สมมติฐาน	สถิติ
1. ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	t-test
2. มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	F-test โดยวิธีการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis)

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ จะดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพจากแบบสอบถาม (ปลายเปิด) ในแบบสอบถามส่วนที่ 4 และแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทน โดยผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการจัดกลุ่มข้อความที่มีความเกี่ยวข้องกัน (Content Analysis) และวิเคราะห์เนื้อหาตามกรอบของจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคาม ที่บูรณาการกับวงจรคุณภาพ PDCA ในกระบวนการบริหารแผน พร้อมทั้งมีการนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน โดยมีรายละเอียดตามลำดับดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามในเรื่องค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในเรื่องค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

1. การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

2. การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร สังกัด คณะ/สำนัก/สถาบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน แสดงดังตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนร้อยละของข้อมูลทั่วไปของบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

(n=242)		
ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	103	42.6
หญิง	139	57.4
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	13	5.4
30 – 39 ปี	122	50.4
40 – 49 ปี	93	38.4
50 ปี ขึ้นไป	14	5.8
3. ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	75	31.0
ปริญญาโท	112	46.3
ปริญญาเอก	55	22.7
4. ประเภทของบุคลากร		
พนักงานสาขาวิชาการ	137	56.6
พนักงานสายสนับสนุน	105	43.4
5. สังกัด คณะ/สำนัก/สถาบัน		
คณะครุศาสตร์	34	14.0
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	29	12.0
คณะครุศาสตร์	34	14.0

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. สังกัด คณะ/สำนัก/สถาบัน		
คณะครุศาสตร์	34	14.0
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	29	12.0
คณะวิทยาการจัดการ	29	12.0
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	26	10.7
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	25	10.3
คณะพยาบาลศาสตร์	4	1.7
บัณฑิตวิทยาลัย	5	2.1
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด	22	9.1
สำนักงานอธิการบดี	36	14.9
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	8	3.3
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	12	5.0
สำนักศิลปะและวัฒนธรรม	4	1.7
สถาบันวิจัยและพัฒนา	5	2.1
สำนักบริการวิชาการและจัดหารายได้	3	1.2
6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน		
ต่ำกว่า 1 ปี	6	2.5
1 – 5 ปี	33	13.6
6 – 10 ปี	72	29.8
10 ปีขึ้นไป	131	54.1

จากตารางที่ 4.1 พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 242 คน มีรายละเอียด ดังนี้

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง (ร้อยละ 57.4) มีอายุ ในช่วงระหว่าง 30-39 ปี (ร้อยละ 50.4) ระดับการศึกษาอยู่ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 46.3) ประเภทบุคลากรเป็นพนักงานสายวิชาการ (ร้อยละ 56.6) สังกัด คณะ/สำนัก/สถาบัน สำนักงานอธิการบดี (ร้อยละ 14.9) ประสบการณ์การทำงาน มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 54.1)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรที่มีต่อตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งเก็บรวบรวมจากแบบสอบถามในส่วนที่ 2 โดยมีกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 242 คน ในส่วนของตัวแปรที่นำมาศึกษาในเรื่องประสิทธิภาพของแผนของการวิจัยในครั้งนี้ คือพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ 1) สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น 2) ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา 3) ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล และ 4) บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน

โดยผู้วิจัยได้นำค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรตามทั้ง 4 พันธกิจนำเสนอในภาพรวมและนำเสนอเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 4.2 และ 4.3

ตารางที่ 4.2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวม

ลำดับที่	ประสิทธิภาพของแผน	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ด้านการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น	3.76	0.65	มาก
2	ด้านการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	3.67	0.68	มาก
3	ด้านผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรมคุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล	3.82	0.64	มาก

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

(n=242)

ลำดับที่	ประสิทธิผลของแผน	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
4	ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน	3.75	0.72	มาก
เฉลี่ยรวม		3.75	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรมคุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล มีประสิทธิผลมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.82 รองมา คือ ด้านการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ย 3.76 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน มีค่าเฉลี่ย 3.75 ด้านการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 3.67 ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ทั้ง 4 พันธกิจ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ แสดงได้ดังตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผล
ของแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร รายด้าน

(n=242)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
	ผลสำเร็จจากการดำเนินงานด้านการสร้าง			
	ความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น			
1	ชุมชนหรือประเด็นที่ได้รับการชี้แนะ การแก้ไขปัญหามาจากนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้น	3.88	0.67	มาก
2	กำลังแรงงานและผู้สูงวัยกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา	3.67	0.76	มาก
3	อาจารย์ที่มีผลงานวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	3.91	0.74	มาก
4	งบประมาณทุนอุดหนุนการวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่นต้องงบประมาณทุนอุดหนุนการวิจัยทั้งหมด	3.74	0.88	มาก
5	บทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งอยู่ในฐานข้อมูลตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ	3.67	0.80	มาก
6	ผลงานวิจัยที่ยื่นจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร หรือได้รับสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร	3.52	0.91	มาก
7	ชุมชนที่ใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม	3.78	0.87	มาก
8	นวัตกรรมหรือมาตรฐานด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น	3.83	0.82	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n=242)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
9	ความสำเร็จในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์ เรือนไทยให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้าน ศิลปวัฒนธรรม	3.90	0.81	มาก
	เฉลี่ยรวม	3.76	0.65	มาก
	ผลสำเร็จจากการดำเนินงานด้านการผลิต และพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา			
10	อาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่สอบผ่าน มาตรฐานภาษาอังกฤษ	3.62	0.80	มาก
11	อาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่จัดการเรียนการ สอนเป็นภาษาอังกฤษ	3.39	0.96	มาก
12	อาจารย์ที่ไม่มีวุฒิครูที่ได้รับการพัฒนาด้าน สมรรถนะทางวิชาชีพครู	3.69	0.88	มาก
13	นักศึกษาครูที่ผ่านการประเมินระดับ ความสามารถการใช้ภาษาอังกฤษตาม มาตรฐาน	3.62	0.82	มาก
14	บัณฑิตครูที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุ และแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็น ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และโครงการพิเศษ	3.80	0.78	มาก
15	นักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่มีผลงานวิจัยที่ได้รับ การเผยแพร่สู่สาธารณะหรือมีการนำไปใช้ ประโยชน์	3.62	0.91	มาก
16	นักศึกษาครูชั้นปีสุดท้ายที่สอบผ่าน ภาค ก. ตามเกณฑ์ ก.พ.	3.62	0.85	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n=242)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
17	ครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน เครือข่ายได้รับการพัฒนาตามมาตรฐาน วิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.83	0.75	มาก
18	สถานศึกษาที่ได้รับการยกระดับคุณภาพ วิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	3.86	0.75	มาก
เฉลี่ยรวม		3.67	0.68	มาก
ผลสำเร็จจากการดำเนินงานด้านผลิต บัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และ ความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การ สร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลัก คุณธรรมคุณภาพและมาตรฐานระดับชาติ และสากล				
19	หลักสูตรที่มีงานวิจัยของนักศึกษาซึ่ง นำไปใช้การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น หรือมี ผลงานตีพิมพ์เผยแพร่จากงานวิจัยของ นักศึกษา	3.68	0.87	มาก
20	การประเมินคุณภาพบัณฑิตตามกรอบ มาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ	4.00	0.75	มาก
21	นักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่ผ่านการประเมิน คุณภาพตามกรอบ KPRUQF โดยได้รับ คะแนนประเมินไม่น้อยกว่า 3.51 จากระดับ คะแนน 5	3.94	0.79	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n=242)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
22	นักศึกษาที่ได้รับการขึ้นทะเบียนประกอบวิชาชีพหรือผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับสาขา	3.71	0.87	มาก
23	นักศึกษาระดับปริญญาตรีปีสุดท้ายที่สอบผ่านในระดับ A2 ตามมาตรฐาน CEFR หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่เทียบเท่า	3.56	0.94	มาก
24	อัตราการได้งานทำ/ทำงานตรงสาขา/ประกอบอาชีพอิสระ ทั้งตามภูมิลำเนาและนอกภูมิลำเนาของบัณฑิต ภายในระยะเวลา 1 ปี	3.83	0.79	มาก
25	หลักสูตรระดับอุดมศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับดี	4.01	0.72	มาก
26	หลักสูตรที่ถูกปรับปรุงให้ทันสมัย หรือหลักสูตรใหม่ในรูปแบบสหวิทยาการที่ตอบสนองต่อการพัฒนาท้องถิ่นและสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ	3.90	0.74	มาก
27	การศึกษาต่อในพื้นที่ของประชากรวัยอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น	3.67	0.83	มาก
28	หลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการกับการปฏิบัติงานจริง	3.84	0.81	มาก
29	อาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ	3.88	0.76	มาก
	เฉลี่ยรวม	3.82	0.64	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

(n=242)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
	ผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน			
30	หลักสูตรระยะสั้นหรือการให้บริการที่ก่อให้เกิดรายได้	3.47	0.97	มาก
31	ความผูกพันของลูกค้าและบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัย	3.71	0.80	มาก
32	หน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการที่ได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานสากล	3.71	0.85	มาก
33	หน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับมาตรฐานมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์	3.84	0.83	มาก
34	บุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด	3.87	0.75	มาก
35	เครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร	3.91	0.78	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.75	0.72	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด	3.75	0.63	มาก

จากตารางที่ 4.3 พบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.75 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อในแต่ละด้าน สามารถอธิบายได้ ดังนี้

ผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในเรื่องของอาจารย์

ที่มีผลงานวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ มีค่าเฉลี่ย 3.90 รองมา เรื่องความสำเร็จในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์เรือนไทยให้เป็นแหล่งเรียนรู้ ทางด้านศิลปวัฒนธรรม มีค่าเฉลี่ย 3.90 เรื่องชุมชนหรือประเด็นที่ได้รับการชี้แนะ การแก้ไขปัญหา จากนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.88 เรื่องนวัตกรรมหรือมาตรฐานด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อ พัฒนาชุมชนท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ย 3.83 เรื่องชุมชนที่ใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและ นวัตกรรม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 เรื่องงบประมาณอุดหนุนการวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่นต่อ งบประมาณอุดหนุนการวิจัยทั้งหมด มีค่าเฉลี่ย 3.74 เรื่องบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสาร ระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งอยู่ในฐานข้อมูลตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 เรื่องกำลังแรงงานและผู้สูงวัยกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา มีค่าเฉลี่ย 3.67 เรื่องผลงานวิจัยที่ยื่น จดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร หรือได้รับสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร มีค่าเฉลี่ย 3.52 ตามลำดับ

ผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ท้องถิ่น ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.67 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในเรื่องของ สถานศึกษาที่ได้รับการยกระดับคุณภาพวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่าง มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.86 รองมา เรื่องครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายได้รับการพัฒนาตาม มาตรฐานวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.82 เรื่องบัณฑิตครูที่ ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทาง การศึกษา และ โครงการพิเศษ ค่าเฉลี่ย 3.80 เรื่องอาจารย์ที่ไม่มีวุฒิปริญญาที่ได้รับการพัฒนาด้าน สมรรถนะทางวิชาชีพครู มีค่าเฉลี่ย 3.69 เรื่องนักศึกษาครูชั้นปีสุดท้ายที่สอบผ่าน ภาค ก. ตามเกณฑ์ ก.พ. มีค่าเฉลี่ย 3.62 เรื่องอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่สอบผ่านมาตรฐานภาษาอังกฤษ เรื่องนักศึกษาครูที่ผ่านการประเมินระดับความสามารถใช้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน และเรื่อง นักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่มีผลงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่สู่สาธารณะหรือมีการนำไปใช้ประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.62 และเรื่องอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ อยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.39 ตามลำดับ

ผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถใน การคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรมคุณภาพและมาตรฐาน ระดับชาติและสากล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ในเรื่องของหลักสูตรระดับอุดมศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับดี มีค่าเฉลี่ย 4.01 รองมา เรื่องการประเมินคุณภาพบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ มีค่าเฉลี่ย 4.00 เรื่องนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่ผ่านการประเมินคุณภาพตามกรอบ KPRUQF โดยได้รับ คะแนนประเมินไม่น้อยกว่า 3.51 จากระดับคะแนน 5 มีค่าเฉลี่ย 3.94 เรื่องหลักสูตรที่ถูกปรับปรุงให้

ทันสมัยหรือหลักสูตรใหม่ในรูปแบบสหวิทยาการที่ตอบสนองต่อการพัฒนาท้องถิ่นและสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ มีค่าเฉลี่ย 3.90 เรื่องอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ มีค่าเฉลี่ย 3.88 เรื่องหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการกับการปฏิบัติงานจริง มีค่าเฉลี่ย 3.84 เรื่องอัตราการได้งานทำ/ทำงานตรงสาขา/ประกอบอาชีพอิสระ ทั้งตามภูมิลำเนาและนอกภูมิลำเนาของบัณฑิตภายในระยะเวลา 1 ปี มีค่าเฉลี่ย 3.83 เรื่องนักศึกษาที่ได้รับการขึ้นทะเบียนประกอบวิชาชีพหรือผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับสาขามีค่าเฉลี่ย 3.71 เรื่องหลักสูตรที่มีงานวิจัยของนักศึกษาซึ่งนำไปใช้การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น หรือมีผลงานตีพิมพ์เผยแพร่จากงานวิจัยของนักศึกษา มีค่าเฉลี่ย 3.68 เรื่องการศึกษาต่อในพื้นที่ของประชากรวัยอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น มีค่าเฉลี่ย 3.67 และเรื่องนักศึกษาระดับปริญญาตรีปีสุดท้ายที่สอบผ่านในระดับ A2 ตามมาตรฐาน CEFR หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่เทียบเท่า มีค่าเฉลี่ย 3.56 ตามลำดับ

ผลสำเร็จของการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าในเรื่องของเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.91 รองมา เรื่องบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.87 เรื่องหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับมาตรฐานมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์ มีค่าเฉลี่ย 3.84 เรื่องความผูกพันของลูกจ้างและบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัย และหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการที่ได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานสากล มีค่าเฉลี่ย 3.71 และเรื่องหลักสูตรระยะสั้นหรือการให้บริการที่ก่อให้เกิดรายได้ มีค่าเฉลี่ย 3.47 ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ

ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผน โดยจะนำเสนอในภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน มีรายละเอียด ดังนี้

3.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระในภาพรวม

ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในภาพรวมที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยด้าน

ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร และการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจะแสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่ามาตรฐาน (S.D.) มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวม

(n=242)

ลำดับที่	ปัจจัย	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ	3.76	0.69	มาก
2	ด้านกระบวนการบริหารแผน	3.79	0.71	มาก
3	ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	3.74	0.76	มาก
4	ด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์	3.84	0.69	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.78	0.66	มาก

จากตารางที่ 4.4 จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามซึ่งเป็นบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีค่าเฉลี่ย 3.84 รองมา คือ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผน ค่าเฉลี่ย 3.79 ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ค่าเฉลี่ย 3.76 และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ค่าเฉลี่ย 3.74 ตามลำดับ

3.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระจำแนกเป็นรายด้าน

3.2.1 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย (2) ทฤษฎากรนโยบาย (3) การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง (4) ลักษณะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ (5) เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย (6) ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ สามารถอธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.5 และ ตารางที่ 4.6 ดังนี้

ตารางที่ 4.5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติในภาพรวม

(n=242)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย	3.77	0.80	มาก
2	ทรัพยากรนโยบาย	3.51	0.88	มาก
3	การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง	3.62	0.87	มาก
4	ลักษณะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ	3.86	0.78	มาก
5	เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย	3.78	0.72	มาก
6	ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ	3.84	0.81	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.76	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.5 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลักษณะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.86 รองลงมา ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.84 เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 3.78 วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย มีค่าเฉลี่ย 3.77 การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง มีค่าเฉลี่ย 3.62 และทรัพยากรนโยบาย มีค่าเฉลี่ย 3.51 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติใน
จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=242)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย				
1	การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติ ราชการของมหาวิทยาลัยมีความครอบคลุม	3.74	0.84	มาก
2	การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติ ราชการของมหาวิทยาลัยสามารถวัดและ ประเมินผลได้	3.81	0.84	มาก
3	การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติ ราชการของมหาวิทยาลัยมีความท้าทาย	3.75	0.88	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.77	0.80	มาก
ทรัพยากรนโยบาย				
4	มีการสนับสนุนงบประมาณในการ ดำเนินการตามแผนที่เพียงพอ	3.51	0.88	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.51	0.88	มาก
การสื่อสารระหว่างองค์การและกิจกรรม เสริมแรง				
5	กองนโยบายและแผนสื่อสารให้หน่วยงาน ต่าง ๆ ได้เข้าใจอย่างชัดเจนเพียงใด	3.62	0.87	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.62	0.87	มาก
ลักษณะขององค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ				
6	ความชัดเจนในการระบุผู้รับผิดชอบในการ นำแผนไปปฏิบัติ	3.79	0.87	มาก

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

(n=242)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
7	หน่วยงานของท่านมีความสามารถในการ นำแผนไปปฏิบัติได้ดีมากน้อยเพียงใด	3.93	0.82	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.86	0.78	มาก
เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้าน เศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจาก สภามหาวิทยาลัย				
8	มีการจัดสรรงบประมาณแก่คณะ สำนัก หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยตามความ เหมาะสมในการปฏิบัติตามแผนฯ	3.64	0.84	มาก
9	มีการกำหนดค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ ราชการเป็นไปตามเป้าหมาย	3.84	0.83	มาก
10	สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการพิจารณา การสนับสนุนตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	3.86	0.81	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.78	0.72	มาก
ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ				
11	ในภาพรวมบุคลากรให้ความสำคัญกับการ นำแผนไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด	3.84	0.81	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.84	0.81	มาก
	เฉลี่ยรวมทั้งหมด	3.76	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.6 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการ
นำนโยบายไปปฏิบัติ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และเมื่อพิจารณาเป็นราย

ข้อ พบว่า หน่วยงานของท่านมีความสามารถในการนำไปปฏิบัติได้ดีมากน้อยเพียงใด มีค่าเฉลี่ย 3.93 สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการพิจารณาการสนับสนุนตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีค่าเฉลี่ย 3.86 มีการกำหนดค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการเป็นไปตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ย 3.84 ในภาพรวม บุคลากรให้ความสำคัญกับการนำไปปฏิบัติมากน้อยเพียงใด มีค่าเฉลี่ย 3.84 การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยสามารถวัดและประเมินผลได้ มีค่าเฉลี่ย 3.81 ความชัดเจนในการระบุผู้รับผิดชอบในการนำไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.79 การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยมีความครอบคลุม มีค่าเฉลี่ย 3.74 การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยมีความท้าทาย มีค่าเฉลี่ย 3.75 มีการจัดสรรงบประมาณแก่คณะ สำนัก หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยตามความเหมาะสมในการปฏิบัติตามแผนฯ มีค่าเฉลี่ย 3.64 กองนโยบายและแผนสื่อสารให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้เข้าใจอย่างชัดเจนเพียงใด มีค่าเฉลี่ย 3.61 และมีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการตามแผนที่เพียงพอ มีค่าเฉลี่ย 3.51 ตามลำดับ

3.2.2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผน
ประกอบด้วย (1) ขั้นตอนการวางแผน (2) ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ (3) ขั้นตอนการประเมินผล สามารถอธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.7 และ ตารางที่ 4.8 ดังนี้

ตารางที่ 4.7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผน
ในภาพรวม

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	ขั้นตอนการวางแผน	3.79	0.71	มาก
2	ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ	3.77	0.75	มาก
3	ขั้นตอนการประเมินผล	3.80	0.79	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.79	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.7 จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ขั้นตอนการประเมินผล มีค่าเฉลี่ย 3.80 รองมา ขั้นตอนการวางแผน มีค่าเฉลี่ย 3.79 และขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.77 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผน
จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=242)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
	ขั้นตอนการวางแผน			
1	ขั้นการจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการศึกษาทบทวนแผน	3.81	0.75	มาก
2	ขั้นการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผน	3.85	0.78	มาก
3	ขั้นการนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมายกร่างแผน	3.81	0.76	มาก
4	ขั้นการเสนอ (ร่าง) แผนในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณา	3.80	0.78	มาก
5	ขั้นการจัดทำระบบรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรผ่านระบบออนไลน์	3.69	0.82	มาก
6	ขั้นการปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารและความคิดเห็นของบุคลากร	3.77	0.80	มาก
7	ขั้นการจัดทำ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณเพื่อให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมข้อมูลงบประมาณและจัดทำงบประมาณ	3.80	0.76	มาก
8	ขั้นการนำเสนอ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณในการประชุมคณะกรรมการบริหาร	3.78	0.77	มาก
9	ขั้นการนำร่างแผนเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา	3.79	0.75	มาก

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

(n=242)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
10	ขั้นการปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย	3.79	0.79	มาก
11	ขั้นการจัดทำและเผยแพร่แผน	3.86	0.79	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.79	0.71	มาก
	ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ			
12	การมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบตามพันธกิจ	3.83	0.76	มาก
13	การถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการไปยังบุคลากร	3.72	0.84	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.77	0.75	มาก
	ขั้นตอนการประเมินผล			
14	การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติ	3.83	0.80	มาก
15	การวัดผลรวมของแผนสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	3.77	0.84	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.80	0.79	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวมทั้งหมด	3.79	0.71	มาก

จากตารางที่ 4.8 จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ขั้นการจัดทำและเผยแพร่แผน มีค่าเฉลี่ย 3.86 ขั้นการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผน มีค่าเฉลี่ย 3.85 การมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบตามพันธกิจ และการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.83 ขั้นการจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาทบทวนแผน มีค่าเฉลี่ย 3.81 ขั้นการนำ

ข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมายกร่างแผน มีค่าเฉลี่ย 3.81 ขึ้นการเสนอ (ร่าง) แผนในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณา และขึ้นการจัดทำ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณเพื่อให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมข้อมูลงบประมาณและจัดทำงบประมาณ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 3.80 ขึ้นการนำร่างแผนเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา และขึ้นการปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ คือ 3.79 ขึ้นการนำเสนอ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณในการประชุมคณะกรรมการบริหาร มีค่าเฉลี่ย 3.78 ระบบการวัดผลรวมของแผนสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน มีค่าเฉลี่ย 3.77 ขึ้นการปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารและความคิดเห็นของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.77 การถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการไปยังบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.72 และขึ้นการจัดทำระบบรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรผ่านระบบออนไลน์ มีค่าเฉลี่ย 3.69 ตามลำดับ

3.2.3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประกอบด้วย (1) วัตถุประสงค์ (2) ปัจจัยนำเข้า (3) กิจกรรม (4) ผลผลิตและผลลัพธ์ สามารถอธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ ดังตารางที่ 4.9 และ ตารางที่ 4.10 ดังนี้

ตารางที่ 4.9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
ในภาพรวม

(n=242)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	วัตถุประสงค์	3.85	0.73	มาก
2	ปัจจัยนำเข้า	3.73	0.86	มาก
3	กิจกรรม	3.64	0.85	มาก
4	ผลผลิตและผลลัพธ์	3.86	0.70	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.84	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.9 จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผลผลิตและผลลัพธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.86 รองมา วัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.85 ปัจจัยนำเข้า มีค่าเฉลี่ย 3.73 และกิจกรรม มีค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.10 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=242)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
วัตถุประสงค์				
1	วัตถุประสงค์ของแผนมีความชัดเจน	3.88	0.78	มาก
2	วัตถุประสงค์ของแผนสามารถวัดผลได้	3.85	0.76	มาก
3	วัตถุประสงค์ของแผนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	3.81	0.77	มาก
ปัจจัยนำเข้า				
4	มีบุคลากรที่เพียงพอในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	3.73	0.86	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.73	0.86	มาก
กิจกรรม				
5	ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนมีความเหมาะสม	3.82	0.80	มาก
6	การปฏิบัติงานตามแผนเป็นไปตามกระบวนการ	3.87	0.79	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.64	0.85	มาก
ผลผลิตและผลลัพธ์				
7	ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการเรียนการสอนไว้แผนปฏิบัติราชการ	3.86	0.74	มาก
8	ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการวิจัยไว้แผนปฏิบัติราชการ	3.87	0.73	มาก

ตารางที่ 4.10 (ต่อ)

(n=242)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
9	ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านบริการสังคมไว้แผนปฏิบัติราชการ	3.90	0.73	มาก
10	ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไว้แผนปฏิบัติราชการ	3.86	0.75	มาก
11	ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรไว้แผนปฏิบัติราชการ	3.83	0.80	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.86	0.70	มาก
	เฉลี่ยรวมทั้งหมด	3.84	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.10 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านบริการสังคมไว้แผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.90 รองมา วัตถุประสงค์ของแผนมีความชัดเจน มีค่าเฉลี่ย 3.88 การปฏิบัติงานตามแผนเป็นไปตามกระบวนการ และความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการวิจัยไว้แผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.87 ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการเรียนการสอนไว้แผนปฏิบัติราชการ และความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไว้แผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน คือ 3.86 วัตถุประสงค์ของแผนสามารถวัดผลได้ มีค่าเฉลี่ย 3.85 ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรไว้แผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.83 ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนมีความเหมาะสม มีค่าเฉลี่ย 3.82 วัตถุประสงค์ของแผนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน มีค่าเฉลี่ย 3.81 และมีบุคลากรที่เพียงพอในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.73 ตามลำดับ

3.2.4 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ประกอบด้วย (1) การมีส่วนร่วมในตัดสินใจ (2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล สามารถอธิบายรายละเอียดการวิเคราะห์ผลได้ดังตารางที่ 4.11 และ ตารางที่ 4.12 ดังนี้

ตารางที่ 4.11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร
ในภาพรวม

(n=242)

ข้อที่	รายการ	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
1	การมีส่วนร่วมในตัดสินใจ	3.67	0.90	มาก
2	การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ	3.84	0.74	มาก
3	การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์	3.88	0.77	มาก
4	การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	3.71	0.85	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.74	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.11 จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการมีส่วนร่วม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 รองมา ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ย 3.84 ปัจจัยการมีส่วนร่วมในการประเมินผล มีค่าเฉลี่ย 3.71 และปัจจัยการมีส่วนร่วมในตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 3.67 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร
จำแนกเป็นรายชื่อ

(n=242)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
การมีส่วนร่วมในตัดสินใจ				
1	การมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแผนงาน โครงการ	3.70	0.92	มาก
2	การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการ ปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการ แผนงาน ของแผนปฏิบัติการประจำปี	3.64	0.98	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.67	0.90	มาก
การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ				
3	การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในแต่ละ แผนงาน โครงการ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด	3.80	0.87	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.84	0.74	มาก
การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์				
4	หน่วยงานได้รับประโยชน์จากการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการมากน้อย เพียงใด	3.88	0.77	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม		3.88	0.77	มาก
การมีส่วนร่วมในการประเมินผล				
5	การมีส่วนร่วมดำเนินการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติ ราชการ	3.81	0.88	มาก

ตารางที่ 4.12 (ต่อ)

(n=242)

ข้อที่	คำถาม	ระดับความคิดเห็น		
		\bar{X}	S.D.	การแปลผล
6	การมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมของแผนปฏิบัติราชการ	3.61	0.95	มาก
	ค่าเฉลี่ยรวม	3.71	0.85	มาก
	เฉลี่ยรวมทั้งหมด	3.74	0.76	มาก

จากตารางที่ 4.12 จะเห็นได้ว่า กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นต่อการมีส่วนร่วมของบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า หน่วยงานได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ มากน้อยเพียงใด มีค่าเฉลี่ย 3.88 รองมา การมีส่วนร่วมดำเนินการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการ มีค่าเฉลี่ย 3.81 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในแต่ละแผนงาน โครงการ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด มีค่าเฉลี่ย 3.80 การมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแผนงาน โครงการ มีค่าเฉลี่ย 3.70 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการ แผนงาน ของแผนปฏิบัติราชการประจำปี มีค่าเฉลี่ย 3.64 และการมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมของแผนปฏิบัติราชการมีค่าเฉลี่ย 3.60 ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการทดสอบสมมติฐาน ออกเป็น 2 ส่วน คือ (1) การทดสอบสมมติฐานโดยการทดสอบระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) การทดสอบสมมติฐาน โดยในสมมติฐานกำหนดไว้ว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดังนี้

1. การทดสอบสมมติฐาน โดยการทดสอบระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

เป็นการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ว่า “ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80” โดยใช้การวิเคราะห์ One Sample t-test โดยได้นำมากำหนดสมมติฐานว่าง (H_0) และสมมติฐานทางเลือก (H_1) ของการวิจัยได้ดังนี้

(H_0) ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu < 80$)

(H_1) ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 ($\mu \geq 80$)

ซึ่งการที่จะปฏิเสธ (H_0) จะต้องเข้าเงื่อนไข 2 ประการ คือ

$$1) \frac{\text{Sig. (2-tailed)}}{2} < .05 \text{ และ}$$

$$2) t > 0 \text{ หรือ } t \text{ มีค่าบวก}$$

ผลการวิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติ One sample t – test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 แสดงได้ดังตารางที่ 4.13

ตารางที่ 4.13 การทดสอบสมมติฐานของระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ตัวแปร	n	\bar{X}	S.D.	Std.Error Mean	t	df	Sig (2-tailed)
ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติราชการประจำปีของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	242	3.75	.625	.040	13.733	241	.000

*มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.13 พบว่า ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 โดยมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .625 เมื่อทดสอบ t-test ได้ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ .000 ซึ่งน้อยกว่า .05 โดยมีค่าของ t เท่ากับ 13.733 ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน H_0 หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งยืนยันสมมติฐาน H_1 จึงสรุป ได้ว่ากลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

2. การทดสอบสมมติฐาน มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยการนำ นโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

เป็นการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 โดยวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร ใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Stepwise ซึ่งเป็น วิธีการคัดเลือกตัวแปรพยากรณ์ที่ดีที่สุด และเป็นโมเดลที่ประหยัดที่สุด โดยได้กำหนดสมมติฐาน ว่า (H_0) และ สมมติฐานทางเลือก (H_1) สำหรับการวิจัย ดังนี้

(H_0) กลุ่มปัจจัย ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัย กระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการมีส่วนร่วมของ บุคลากร ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

(H₁) มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร และปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผลการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นต่อน (Stepwise) แสดงได้ดังตารางที่ 4.14

ตัวแปรอิสระ (x)

X₁: ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ

X₂: ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน

X₃: ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

X₄: ปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร

ตัวแปรตาม (Y)

Y: ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุแบบขั้นต่อน เพื่ออธิบายระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ตัวแปรอิสระ	Coefficients	ลำดับที่ของสมการถดถอย	
		1	2
1. ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ (x ₂)	Standardized (Beta)	.704	.373
	Unstandardized (B)	.632	.335
2. ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน (x ₄)	Standardized (Beta)		.368
	Unstandardized (B)		.325
Constant		1.379	1.261
R		.704	.722
R ²		.496	.522
R ² Change			.026
Std. Error of the Estimate		.44509	.43434
F		235.936	130.399
Sig. (2-tailed)		.000	.000

* มีนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน พบว่า ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ (x_2) เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับแรก มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 49.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 = .496, \text{Sig} < .05$) ตัวแปรเข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน (x_4) ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = .026, \text{Sig} < .05$) โดยทั้งสองตัวแปรมีความสามารถในการพยากรณ์ความผันแปรของประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้ร้อยละ 52.2 ($R^2 = .522, \text{Sig} < .05$) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน (H_0) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ ยอมรับสมมติฐาน (H_1) และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

$$Y = 1.261 + 0.335 X_2 + 0.325 X_4$$

เมื่อ

Y คือ ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

X_2 คือ ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ

X_4 คือ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน

สำหรับตัวแปรที่ไม่ถูกนำเข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรและปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ซึ่งจากผลงานวิจัยไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ส่วน คือ (1) ข้อคิดเห็นจากบุคลากรจากคำถามปลายเปิด (2) ข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์ (3) การสังเคราะห์กลยุทธ์การบริหารแผน ดังนี้

5.1 ข้อคิดเห็นจากบุคลากรจากคำถามปลายเปิดในการประเมิน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งข้อมูลการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเป็นข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามปลายเปิดจากการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 242 คน โดยนำเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT มาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้การบูรณาการร่วมกับวงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งประกอบด้วย

4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไข โดยผู้วิจัยได้รวบรวมความคิดเห็นของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จากคำถามปลายเปิดในแบบสอบถามเฉพาะส่วนที่มีความคิดเห็นที่คล้ายคลึงกันมาจัดเป็นกลุ่มนำเสนอด้วยตารางสถิติ และการบรรยายข้อมูลตามกรอบการวิเคราะห์ SWOT ดังต่อไปนี้

5.1.1 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ของขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้เสนอแนะความคิดเห็นเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม จำนวน 87 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม และจำแนกตามความคิดเห็น ดังนี้

1) จุดแข็งของขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 20 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม ดังตารางที่ 4.13 ดังนี้

ตารางที่ 4.15 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็งในขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การนำข้อมูลจากท้องถิ่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มาวิเคราะห์ปัญหาประกอบการจัดทำแผน	4	20.0
2	การวางแผนมีความเหมาะสม ครบคลุม และชัดเจน	3	15.0
3	บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ	3	15.0
4	การมีส่วนร่วมของบุคลากร	3	15.0
5	มีการวางแผนดำเนินการจากแผนใหญ่ มหาวิทยาลัยสู่แผนระดับคณะและโปรแกรม ให้สอดคล้องกัน	2	10.0
6	สามารถกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาหน่วยงาน ทำให้มหาวิทยาลัยมีแนวทางที่ชัดเจนในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร	2	10.0

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อที่	จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
7	มีการทบทวนแผนตามประเด็นยุทธศาสตร์ และภาพรวมให้สอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบัน	2	10.0
8	ด้านการเรียนการสอนและการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา	1	5.0
	รวม	20	100.0

จากตารางที่ 4.15 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อจุดแข็งของขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ การนำข้อมูลจากท้องถิ่น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์ปัญหาประกอบการจัดทำแผน (ร้อยละ 20.0) รองลงมา การวางแผนมีความเหมาะสม ครอบคลุม และชัดเจน บุคลากรมีความรู้ความสามารถ การมีส่วนร่วมของบุคลากร มีจำนวนความถี่เท่ากัน (ร้อยละ 15.0) มีการวางแผนดำเนินการจากแผนใหญ่มหาวิทยาลัยสู่แผนระดับคณะและโปรแกรมให้สอดคล้องกัน สามารถกำหนดนโยบายเพื่อการพัฒนาหน่วยงาน ทำให้มหาวิทยาลัยมีแนวทางที่ชัดเจนในการกำหนดวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร มีการทบทวนแผนตามประเด็นยุทธศาสตร์ และภาพรวมให้สอดคล้องสถานการณ์ปัจจุบัน ความถี่เท่ากัน (ร้อยละ 10.0) ด้านการเรียนการสอนและการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา (ร้อยละ 5.0)

2) จุดอ่อนของขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 47 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม ดังตารางที่ 4.16 ดังนี้

ตารางที่ 4.16 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อนในขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การจัดทำแผนไม่เป็นในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนที่ซับซ้อนมากเกินไป ไม่สอดคล้องสัมพันธ์กับการแก้ไขปัญหาและการพัฒนามหาวิทยาลัย	8	17.02

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ข้อที่	จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
2	บุคลากรบางส่วนไม่สามารถร่วมกระบวนการวางแผนได้	7	14.89
3	ข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ประกอบการจัดทำแผนไม่เพียงพอ	6	12.77
4	ระยะเวลาในการจัดทำแผนค่อนข้างน้อย	5	10.64
5	บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในกระบวนการวางแผน	4	8.51
6	การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ	3	6.38
7	ขาดผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ความเข้าใจในการจัดทำแผน	3	6.38
8	ภาระงานของบุคลากรไม่สอดคล้องกับการวางแผน	3	6.38
9	การตั้งเป้าหมายไม่ท้าทาย	3	6.38
10	การถ่ายนโยบายและการสื่อสารไปยังหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยไม่ชัดเจน	3	6.38
11	การรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรค่อนข้างน้อย	2	4.26
รวม		47	100.0

จากตารางที่ 4.16 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อจุดอ่อนของขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ การจัดทำแผนไม่เป็นในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย มีขั้นตอนที่ซับซ้อนมากเกินไป ไม่สอดคล้องสัมพันธ์กับการแก้ไขปัญหาและการพัฒนามหาวิทยาลัย (ร้อยละ 17.02) รองลงมา บุคลากรบางส่วนไม่สามารถร่วมกระบวนการวางแผนได้ (ร้อยละ 14.89) ข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ประกอบการจัดทำแผนไม่เพียงพอ (ร้อยละ 12.77) ระยะเวลาในการจัดทำแผนค่อนข้างน้อย (ร้อยละ 8.51) การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอ การตั้งเป้าหมายไม่ท้าทาย การถ่ายนโยบายและการสื่อสารไปยังหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยไม่ชัดเจน ขาดผู้เชี่ยวชาญให้ความรู้ความเข้าใจใน

การจัดทำแผน ภาระงานของบุคลากรไม่สอดคล้องกับการวางแผน มีความถี่เท่ากัน (ร้อยละ 6.38) การรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรค่อนข้างน้อย (ร้อยละ 4.26)

3) โอกาสของขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 8 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม ดังตารางที่ 4.17 ดังนี้

ตารางที่ 4.17 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโอกาสในขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	โอกาส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการวางแผน	3	37.5
2	มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีคุณวุฒิจำนวนมาก	2	25.0
3	หน่วยงานและชุมชนให้การสนับสนุนในการดำเนินงานตามแผน	1	12.5
4	หน่วยงานให้ความร่วมมือในการออกแบบแผนมากขึ้น	1	12.5
5	รัฐบาลสนับสนุน ให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานเพื่อตอบโจทย์การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น ตอบสนองพันธกิจของมหาวิทยาลัย	1	12.5
	รวม	8	100.0

จากตารางที่ 4.17 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อโอกาสของขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการวางแผน (ร้อยละ 37.5) รองลงมา มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีคุณวุฒิจำนวนมาก (ร้อยละ 25.0) หน่วยงานและชุมชนให้การสนับสนุนในการดำเนินงานตามแผน หน่วยงานให้ความร่วมมือในการออกแบบแผนมากขึ้น

รัฐบาลสนับสนุน ให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานเพื่อตอบโจทย์การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
ตอบสนองพันธกิจของมหาวิทยาลัย มีความถี่เท่ากัน (ร้อยละ 12.5)

4) ภาวะคุกคามของขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 12 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม ดังตารางที่ 4.18
ดังนี้

ตารางที่ 4.18 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อภาวะคุกคามในขั้นตอน
การวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	ภาวะคุกคาม	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	สถานการณ์โรคระบาด	3	25.00
2	นโยบายจากกระทรวงมีหลายด้านทำให้มี ภารกิจเพิ่มมากขึ้น	2	16.66
3	ระยะเวลาการวิเคราะห์แผนไม่มากพอ	2	16.66
4	สภาวะความเปลี่ยนแปลงทางสังคม	2	16.66
5	กฎระเบียบของรัฐที่ไม่เอื้อให้เกิดการทำแผน แบบนอกกรอบ	2	16.66
6	ความขัดแย้งในการวางแผนของแต่ละ หน่วยงาน	1	8.33
รวม		12	100.00

จากตารางที่ 4.18 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความคิดเห็นเกี่ยวกับ
ภาวะคุกคามของขั้นตอนการวางแผนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
กำแพงเพชร ได้แก่ สถานการณ์โรคระบาด (ร้อยละ 25.0) รองลงมา นโยบายจากกระทรวงมีหลาย
ด้านทำให้มีภารกิจเพิ่มมากขึ้น ระยะเวลาการวิเคราะห์แผนไม่มากพอ สภาวะความเปลี่ยนแปลงทาง
สังคม กฎระเบียบของรัฐที่ไม่เอื้อให้เกิดการทำแผนแบบนอกกรอบ มีความถี่เท่ากัน (ร้อยละ 16.66)
และความขัดแย้งในการวางแผนของแต่ละหน่วยงาน (ร้อยละ 8.33)

5.1.2 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้เสนอความคิดเห็น จำนวน 85 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม และจำแนกตามความคิดเห็น ดังนี้

1) จุดแข็งของขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 22 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม ดังตารางที่ 4.19 ดังนี้

ตารางที่ 4.19 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็งในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	8	36.36
2	มีระบบขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติที่ชัดเจน	7	31.82
3	บุคลากรมีความชำนาญในการปฏิบัติงานตามแผน	4	18.18
4	มีการติดตามการดำเนินงานอย่างเหมาะสม	3	13.64
	รวม	22	100.00

จากตารางที่ 4.19 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อจุดแข็งของขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ มีการกำหนดตัวชี้วัดที่ชัดเจนเป็นไปในทิศทางเดียวกัน (ร้อยละ 36.36) รองลงมา มีระบบขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติที่ชัดเจน (ร้อยละ 31.82) บุคลากรมีความชำนาญในการปฏิบัติงานตามแผน (ร้อยละ 18.18) และมีการติดตามการดำเนินงานอย่างเหมาะสม (ร้อยละ 13.64)

2) จุดอ่อนของขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 36 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม ดังตารางที่ 4.20 ดังนี้

ตารางที่ 4.20 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อนในขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ตัวชี้วัดในบางตัวไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	7	19.44
2	ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนยังไม่เข้าใจในตัวชี้วัด ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินการตามตัวชี้วัดได้	5	13.89
3	ภาระงานไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากร	6	16.67
4	การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไม่ทั่วถึงและไม่ครอบคลุมในทุกตัวชี้วัด	6	16.67
5	งบประมาณจำกัด ไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ	4	11.11
6	ระยะเวลาดำเนินการตามแผน ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง	4	11.11
7	บุคลากรบางส่วนไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการ	2	5.55
8	หน่วยงานมีวิธีการปฏิบัติที่หลากหลายซึ่งอาจจะไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	2	5.55
	รวม	36	100.00

จากตารางที่ 4.20 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อจุดอ่อนของขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ ตัวชี้วัดในบางตัวไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง (ร้อยละ 19.44) รองลงมา ภาระงานไม่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของบุคลากร การถ่ายทอดสู่การปฏิบัติไม่ทั่วถึงและไม่ครอบคลุมในทุกตัวชี้วัด มีความถี่เท่ากัน (ร้อยละ 16.67) ผู้ปฏิบัติงานบางส่วนยังไม่เข้าใจในตัวชี้วัด ส่งผลให้ไม่สามารถ

ดำเนินการตามตัวชี้วัดได้ (ร้อยละ 13.89) งบประมาณจำกัด ไม่คล่องตัวในการใช้งบประมาณ ระยะเวลาดำเนินการตามแผน ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์จริง (ร้อยละ 11.11) และบุคลากร บางส่วนไม่มีส่วนร่วมในกระบวนการ หน่วยงานมีวิธีการปฏิบัติที่หลากหลายซึ่งอาจจะไม่เป็นไปได้ ในทิศทางเดียวกัน มีความถี่เท่ากัน (ร้อยละ 5.55)

3) โอกาสของขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 5 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม ดังตารางที่ 4.21 ดังนี้

ตารางที่ 4.21 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโอกาสในขั้นตอน การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	โอกาส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย	3	60.0
2	มีการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น	2	40.0
	รวม	5	100.0

จากตารางที่ 4.21 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อโอกาสของ ขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย (ร้อยละ 60.0) และมีการบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่น (ร้อยละ 40.0)

4) ภาวะคุกคามของขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 22 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม ดังตารางที่ 4.22 ดังนี้

ตารางที่ 4.22 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อภาวะคุกคามในขั้นตอน การปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	ภาวะคุกคาม	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ปัจจัยแทรกที่ไม่อาจควบคุมได้ เช่น สถานการณ์โรคระบาด โครงการนอกแผน	8	36.36
2	งบประมาณลดลงและมีข้อจำกัดในการใช้ งบประมาณ	5	22.73

ตารางที่ 4.22 (ต่อ)

ข้อที่	ภาวะคุกคาม	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
3	ระยะเวลาไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ	4	18.18
4	ความซ้ำซ้อนของโครงการ	3	13.64
5	มีตัวชี้วัดที่ปฏิบัติได้ยาก	2	9.09
	รวม	22	100.00

จากตารางที่ 4.22 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อภาวะคุกคามของขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ ปัจจัยแทรกที่ไม่อาจควบคุมได้ เช่น สถานการณ์โรคระบาด โครงการนอกแผน (ร้อยละ 36.36) รองลงมา งบประมาณลดลงและมีข้อจำกัดในการใช้งบประมาณ (ร้อยละ 22.73) ระยะเวลาไม่เพียงพอต่อการดำเนินการ (ร้อยละ 18.18) ความซ้ำซ้อนของโครงการ (ร้อยละ 13.64) และมีตัวชี้วัดที่ปฏิบัติได้ยาก (ร้อยละ 9.09)

5.1.3 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของขั้นตอนการตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้เสนอแนะความคิดเห็น จำนวน 46 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม และจำแนกตามรายด้าน ดังนี้

1) จุดแข็งของขั้นตอนการตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 22 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม ดังตารางที่ 4.23 ดังนี้

ตารางที่ 4.23 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็งในขั้นตอนการตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	มีความเหมาะสม ถูกต้อง และชัดเจน	6	27.27
2	มีกระบวนการตรวจสอบที่ชัดเจน โดยใช้ระบบออนไลน์	6	27.27

ตารางที่ 4.23 (ต่อ)

ข้อที่	จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
3	มีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะตามไตรมาส	4	18.18
4	มีบุคลากรในการตรวจสอบที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ	3	13.63
5	มีการติดตามตรวจสอบในระดับคณะหน่วยงาน และมหาวิทยาลัย	1	4.55
6	มีหน่วยงานที่คอยกำกับติดตามการปฏิบัติตามแผนปฏิบัตินโยบายที่ชัดเจน	2	9.09
รวม		22	100.00

จากตารางที่ 4.23 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อจุดแข็งในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัตินโยบายประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ มีความเหมาะสม ถูกต้อง และชัดเจน, มีกระบวนการตรวจสอบที่ชัดเจน โดยใช้ระบบออนไลน์ (ร้อยละ 27.27) รองมา มีการรายงานผลการปฏิบัติงานเป็นระยะตามไตรมาส (ร้อยละ 18.18) มีบุคลากรในการตรวจสอบที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญ (ร้อยละ 13.63) มีหน่วยงานที่คอยกำกับติดตามการปฏิบัติตามแผนปฏิบัตินโยบายที่ชัดเจน (ร้อยละ 9.09) มีการติดตามตรวจสอบในระดับคณะ หน่วยงาน และมหาวิทยาลัย (ร้อยละ 4.55)

2) จุดอ่อนของขั้นตอนการตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 15 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม ดังตารางที่ 4.24 ดังนี้

ตารางที่ 4.24 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อนในขั้นตอนการตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การดำเนินการติดตามไม่จริงจังไม่นำผลการตรวจสอบมาปรับปรุง	5	33.33
2	ขาดระบบการกำกับติดตามที่ครอบคลุมและวัดผลที่เป็นรูปธรรม	6	40.0
3	คณะกรรมการตรวจสอบมีมุมมองในการตีความแตกต่างกัน	2	13.33
4	มีการติดตามรายงานทุกโครงการและทุกรอบการติดตามซึ่งส่งผลเสียต่อการบริหารเวลาของผู้ปฏิบัติงาน	2	13.33
รวม		15	100.0

จากตารางที่ 4.24 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อจุดอ่อนในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ ขาดระบบการกำกับติดตามที่ครอบคลุมและวัดผลที่เป็นรูปธรรม (ร้อยละ 40.00) รองมา การดำเนินการติดตามไม่จริงจังไม่นำผลการตรวจสอบมาปรับปรุง (ร้อยละ 33.33) คณะกรรมการตรวจสอบมีมุมมองในการตีความแตกต่างกัน, มีการติดตามรายงานทุกโครงการและทุกรอบการติดตามซึ่งส่งผลเสียต่อการบริหารเวลาของผู้ปฏิบัติงาน (ร้อยละ 13.33)

3) โอกาสของขั้นตอนการตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 6 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม ดังตารางที่ 4.25 ดังนี้

ตารางที่ 4.25 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโอกาสในขั้นตอนการตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	โอกาส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ปรับปรุงแผนให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น	1	11.11
2	พัฒนาระบบแจ้งเตือนการดำเนินงานตามไตรมาสเป็นระยะ	2	22.22
3	เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานส่วนกลางที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาช่วยตรวจสอบ	4	44.44
4	มีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าที่เอื้อให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการติดตามที่รวดเร็วยิ่งขึ้น	2	22.22
รวม		9	100.0

จากตารางที่ 4.25 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อโอกาสในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานส่วนกลางที่ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามาช่วยตรวจสอบ (44.44) รองมา พัฒนาระบบแจ้งเตือนการดำเนินงานตามไตรมาสเป็นระยะ มีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าที่เอื้อให้มหาวิทยาลัยพัฒนาระบบการติดตามที่รวดเร็วยิ่งขึ้น มีความถี่เท่ากัน (ร้อยละ 22.22) ปรับปรุงแผนให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น (ร้อยละ 11.11)

4) ภาวะคุกคามของขั้นตอนการตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 3 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม ดังตารางที่ 4.26 ดังนี้

ตารางที่ 4.26 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อภาวะคุกคามในขั้นตอนการตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	ภาวะคุกคาม	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ความเกรงใจอาจนำไปสู่การตรวจสอบที่ไม่เป็นธรรม	1	33.33
2	ภาวะความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ไม่คาดการณ์	2	66.67
รวม		3	100.0

จากตารางที่ 4.26 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อภาวะคุกคามในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ ภาวะความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ไม่คาดการณ์ (ร้อยละ 66.67) รองมาความเกรงใจอาจนำไปสู่การตรวจสอบที่ไม่เป็นธรรม (ร้อยละ 33.33)

5.1.4 จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคามของขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้เสนอแนะความคิดเห็น จำนวน 42 ความคิดเห็นโดยนำมาจัดกลุ่ม และจำแนกตามรายด้าน ดังนี้

1) จุดแข็งของขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 16 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่มดังตารางที่ 4.27 ดังนี้

ตารางที่ 4.27 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดแข็งในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	จุดแข็ง	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	การปรับตัวชีวิตของแผนให้เหมาะสมกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสามารถทำให้มหาวิทยาลัยขับเคลื่อนไปทั้งระบบ	3	18.75
2	มหาวิทยาลัยมีการทบทวนแผนเป็นประจำทุกปี จึงทำให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนอย่างสม่ำเสมอ ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบันมหาวิทยาลัยจึงสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว	8	50.00
3	มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย	2	12.50
4	บุคลากรที่ทำหน้าที่ปรับปรุงแก้ไขมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเป็นอย่างมาก	2	12.50
5	นำคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิตรวจประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับต่าง ๆ ไปประกอบการพิจารณาการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ	1	6.25
	รวม	16	100.00

จากตารางที่ 4.27 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อจุดแข็งของขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ มหาวิทยาลัยมีการทบทวนแผนเป็นประจำทุกปี จึงทำให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนอย่างสม่ำเสมอ ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ปัจจุบันมหาวิทยาลัยจึงสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว (ร้อยละ 50.0) รองมา การปรับตัวชีวิตของแผนให้เหมาะสมกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยสามารถทำให้มหาวิทยาลัยขับเคลื่อนไปทั้งระบบ (ร้อยละ 18.75) มีระบบสารสนเทศที่ทันสมัย, บุคลากรที่ทำหน้าที่ปรับปรุงแก้ไข มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญเป็นอย่างมาก (ร้อยละ 12.50) และนำคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิตรวจประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาในระดับต่าง ๆ ไปประกอบการพิจารณาการปรับปรุงแผนปฏิบัติการ (ร้อยละ 6.25)

2) จุดอ่อนของขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 14 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่มดังตารางที่ 4.28 ดังนี้

ตารางที่ 4.28 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อจุดอ่อนในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	จุดอ่อน	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	มีการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินตรวจสอบไปใช้ในการปรับปรุงแผนในบางประเด็น ไม่ครอบคลุมภาพรวมของแผน	5	35.71
2	การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุงแก้ไขน้อย มีส่วนร่วมเฉพาะกลุ่ม	7	50.00
3	ผลการประเมินที่ไม่ชัดเจน ไม่สามารถวัดผล การปฏิบัติงานได้จริงทำให้ไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขการนำแผนไปปฏิบัติได้	2	14.29
	รวม	14	100.00

จากตารางที่ 4.28 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อจุดอ่อนของขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุงแก้ไขน้อย มีส่วนร่วมเฉพาะกลุ่ม (ร้อยละ 50.00) รองลงมา มีการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมิน ตรวจสอบไปใช้ในการปรับปรุงแผนในบางประเด็น ไม่ครอบคลุมภาพรวมของแผน (ร้อยละ 35.71) ผลการประเมินที่ไม่ชัดเจน ไม่สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้จริงทำให้ไม่สามารถปรับปรุงแก้ไขการนำแผนไปปฏิบัติได้ (ร้อยละ 14.29)

3) โอกาสของขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 9 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่มดังตารางที่ 4.29 ดังนี้

ตารางที่ 4.29 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อโอกาสในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	โอกาส	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ควรดำเนินการให้เป็นระบบ และสังเกตผลการปรับปรุง	2	22.22
2	นำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการปรับปรุงแก้ไข	4	44.44
3	สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกฝ่ายและทุกคน	2	22.22
4	ภูมิทัศน์พื้นที่ ความพร้อมของอุปกรณ์	1	11.11
	รวม	9	100.00

จากตารางที่ 4.29 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อโอกาสของขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ นำเทคโนโลยีมาช่วยในกระบวนการปรับปรุงแก้ไข (ร้อยละ 44.44) รองมา ควรดำเนินการให้เป็นระบบ และสังเกตผลการปรับปรุง สร้างความเข้าใจกับบุคลากรทุกฝ่ายและทุกคน (ร้อยละ 22.22) ภูมิทัศน์พื้นที่ความพร้อมของอุปกรณ์ (ร้อยละ 11.11)

4) ภาวะคุกคามของขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 3 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่มดังตารางที่ 4.30 ดังนี้

ตารางที่ 4.30 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อภาวะคุกคามในขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ข้อที่	ภาวะคุกคาม	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะซึ่งอาจจะทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติมากขึ้น	1	33.33
2	ไม่มีการปรับปรุงเนื่องจากการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน	1	33.33
3	การเกิดเหตุการณ์ทางสังคมที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ เช่น โครonavirus	1	33.33
รวม		3	100.00

จากตารางที่ 4.30 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นต่อภาวะคุกคามของขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีจำนวนความถี่เท่ากันทุกข้อ คือ ผู้ปฏิบัติงานขาดทักษะซึ่งอาจจะทำให้เสียเวลาในการปฏิบัติมากขึ้น ไม่มีการปรับปรุงเนื่องจากการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผน และการเกิดเหตุการณ์ทางสังคมที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ เช่น โครonavirus (ร้อยละ 33.33)

5.1.5 ข้อเสนออื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้เสนอแนะความคิดเห็น จำนวน 40 ความคิดเห็น โดยนำมาจัดกลุ่ม ได้ดังตารางที่ 4.31 ดังนี้

ตารางที่ 4.31 ค่าความถี่และร้อยละความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อข้อเสนออื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวงจรคุณภาพ (PDCA)

ข้อที่	ข้อเสนอแนะ	จำนวน (ความถี่)	ร้อยละ
1	ให้ความสำคัญในกระบวนการทั้งระบบ ปรับ/เพิ่ม รายละเอียด ตัวชี้วัด พันธกิจ วัตถุประสงค์ และอื่น ๆ ให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัย ให้สามารถดำเนินการตามแผนได้จริง	7	17.50
2	นำแนวคิดทางธุรกิจ ผลงานมหาวิทยาลัยอื่น และผลงานในปีที่ผ่านมาเปรียบเทียบอย่างแท้จริง	5	12.50
3	ลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเอกสารให้น้อยลง	2	5.0
4	สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการกับบุคลากรทุกระดับ	15	37.50
5	ควรจัดอบรมให้ความรู้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมในทุกขั้นตอนของการจัดทำแผน	6	15.0
6	หน่วยงานในมหาวิทยาลัยทุกหน่วยวิเคราะห์ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของโครงการเดิมเพื่อนำไปปรับปรุง	3	7.50
7	ควรเปิดให้มีการสำรวจ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากมุมมองของผู้ลงมือปฏิบัติ	2	5.0
รวม		40	100.0

จากตารางที่ 4.29 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นเกี่ยวกับข้อเสนออื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวงจรคุณภาพ (PDCA) ได้แก่ สร้างการมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติการกับบุคลากรทุกระดับ (ร้อยละ 37.50) รองมา ให้ความสำคัญในกระบวนการทั้งระบบ ปรับ/เพิ่มรายละเอียด ตัวชี้วัด พันธกิจ วัตถุประสงค์ และอื่น ๆ ให้ครอบคลุมทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัย ให้สามารถดำเนินการตามแผนได้จริง (ร้อยละ 17.50) ควรจัดอบรมให้ความรู้กับผู้เข้าร่วมกิจกรรมในทุกขั้นตอนของการจัดทำแผน (ร้อยละ 15.0) นำแนวคิดทางธุรกิจ ผลงานมหาวิทยาลัยอื่นและผลงานในปีที่ผ่านมาเปรียบเทียบกับอย่างแท้จริง (ร้อยละ 12.50) หน่วยงานในมหาวิทยาลัยทุกหน่วยวิเคราะห์ประสิทธิภาพ/ประสิทธิผลของโครงการเดิมเพื่อนำไปปรับปรุง (ร้อยละ 7.50) และลดขั้นตอนการปฏิบัติงานเอกสารให้น้อยลง ควรเปิดให้มีการสำรวจ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากมุมมองของผู้ลงมือปฏิบัติ (ร้อยละ 5.0)

5.2 ข้อสรุปที่ได้จากการสัมภาษณ์

ในส่วนของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก จากผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่รับผิดชอบต่อเรื่องแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำนวน 5 คน เพื่อหาข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จากกรอบของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ขั้นตอนการวางแผน 2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ 3) ขั้นตอนการประเมินผล โดยใช้การบูรณาการร่วมกับวงจรคุณภาพ (PDCA) 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อมูลดังกล่าวมาทำการวิเคราะห์ โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยจำแนกข้อมูลและจัดกลุ่มของข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสัมภาษณ์ และรายงานผลด้วยการพรรณนาบรรยาย (Descriptive Data Analysis) มีรายละเอียด ดังนี้

5.2.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

กำแพงเพชร

1) จุดแข็งของกระบวนการวางแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่จะนำไปสู่การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารมหาวิทยาลัยทุกระดับให้ความสำคัญในการจัดทำแผนเป็นอย่างมาก โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้มีการศึกษาปัญหา ความต้องการของหน่วยงานภายในทั้งมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะ ศูนย์ สำนัก และหน่วยงานต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ

ร่วมดำเนินการวางแผนและการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อนำปัญหา ความต้องการมาเป็นกรอบในการกำหนดแผนงาน โครงการ ในแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการนำข้อมูลสารสนเทศ ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนของหน่วยงานทั้งมหาวิทยาลัย ข้อมูลผลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมาประกอบการจัดทำแผน ประกอบกับการนำยุทธศาสตร์อื่นที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบในการจัดทำแผนด้วย เพื่อให้การจัดทำแผนเกิดความครอบคลุมทั้งระบบในมหาวิทยาลัยและเกิดประสิทธิภาพในการนำแผนไปปฏิบัติต่อไป

2) จุดอ่อนของกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย ราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า กระบวนการวางแผนเกิดจากการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แต่จากการมีส่วนร่วมของบุคลากรส่งผลให้มีการแสดงความคิดเห็นที่หลากหลาย และเกิดข้อสรุปได้ยาก รวมถึงผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องตั้งเป้าหมายไว้ต่ำทำให้ไม่เกิดการพัฒนา บุคลากรที่เข้าร่วมบางส่วนไม่ได้ให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง ทำให้ผลการวางแผนที่ได้ขาดความสมบูรณ์และไม่ครบถ้วน รวมไปถึงบุคลากรบางส่วนไม่เข้าใจในกระบวนการจัดทำแผน กระบวนการคุ้มครองยังไม่เป็นการบูรณาการพันธกิจ ข้อมูลในการจัดทำแผนยังไม่ครอบคลุม

3) โอกาสของกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย ราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น ได้รับการสนับสนุนเชิงนโยบายในการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีเครือข่ายความร่วมมือจากภายนอกหลายแห่งทั้งเครือข่ายระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ ศูนย์ สำนัก เป็นเครือข่ายที่มีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการจัดทำแผนของมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรใช้แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต่าง ๆ นำมาเป็นกรอบในการวางแผนการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการจัดแผน เช่น การจัดประชุมทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติราชการประจำปีผ่านช่องทางออนไลน์เพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับเข้ามาส่วนร่วมในกระบวนการมากยิ่งขึ้น การใช้ระบบหรือช่องทางออนไลน์ในการเปิดรับข้อคิดเห็น ความต้องการจากบุคลากรอีกด้วย นอกจากนี้มหาวิทยาลัยสนับสนุน ผลักดันให้บุคลากรได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพรวมถึงจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพให้แก่บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน ส่งผลให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ สามารถมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจในกระบวนการวางแผนของมหาวิทยาลัยได้

4) ภาวะคุกคามของกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า เนื่องจากกระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จำเป็นจะต้องปรับแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และแนวโน้มภายนอก ทั้งบริบทระดับชาติ ระดับชุมชน ท้องถิ่น และระดับมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมักจะพบกับภาวะคุกคามในเรื่องของการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน กับเหตุการณ์ไม่คาดคิด สถานการณ์โรคอุบัติใหม่ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบของกระบวนการจัดทำแผนจากเดิม รวมถึงนโยบาย ยุทธศาสตร์ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องปรับเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

5.2.2 กระบวนการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

1) จุดแข็งของกระบวนการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรบริหารจัดการภารกิจภายใต้กรอบแผนยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปี ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นตามพระบรมราโชบาย ระยะ 20 ปี มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ จากนั้นมีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการ ตัวชี้วัดผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีระดับมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติระดับคณะ ศูนย์ สำนัก ตามลำดับ มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในแผนงาน โครงการ กิจกรรมระดับมหาวิทยาลัย หน่วยงานและระดับบุคคลอย่างชัดเจน มีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตลอดปีงบประมาณ และมีหน่วยงานกลางของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ติดตามผลการดำเนินงาน

2) จุดอ่อนของกระบวนการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า การนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรไปปฏิบัติมีจุดอ่อนด้านการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการ ไปสู่บุคลากรยังไม่ชัดเจนเท่าที่ควร บางกิจกรรม โครงการไม่สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ได้ หรือมีผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น ไม่ตรงกรอบระยะเวลา ไม่ตรงวัตถุประสงค์ เป็นต้น ส่วนหนึ่งเกิดการที่บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการปฏิบัติงาน

3) โอกาสของกระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า กระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยนำมาใช้ในกระบวนการจัดทำแผนฯ มหาวิทยาลัยมองว่าสถานการณ์โควิดถือเป็นโอกาสในการจัดการทำงานในรูปแบบใหม่ New Normal มหาวิทยาลัยมีความพร้อมสำหรับการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้โดยไม่คาดคิด มหาวิทยาลัยเห็นว่าเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันมีความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วเอื้อต่อการดำเนินงานตามแผนได้อย่างสะดวก รวดเร็วมากขึ้น

4) ภาวะคุกคามของกระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า สถานการณ์โรคระบาดไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ทำให้การเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในหลายโครงการ กิจกรรม มหาวิทยาลัยจึงปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดกิจกรรมในรูปแบบออนไลน์ถูกนำมาปรับใช้ในหลายกิจกรรมแต่ก็ประสบปัญหาด้านสัญญาณอินเทอร์เน็ต การใช้งานระบบออนไลน์ที่ถือว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับบุคลากรหลายท่าน อีกทั้งการมีปฏิสัมพันธ์ในรูปแบบออนไลน์อาจต่างจากการจัดกิจกรรมในที่ตั้ง รวมไปถึงช่วงวัย ทักษะคิด การแสดงความคิดเห็นของบุคลากรที่แตกต่างกันมีผลในกระบวนการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติเช่นกัน

5.2.3 กระบวนการตรวจสอบแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

1) จุดแข็งของกระบวนการตรวจสอบแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรกำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นรายไตรมาส ได้แก่ ไตรมาสที่ 1 รอบ 3 เดือน (ตุลาคม-ธันวาคม) ไตรมาสที่ 2 รอบ 6 เดือน (มกราคม-มีนาคม) ไตรมาสที่ 3 รอบ 9 เดือน (เมษายน-มิถุนายน) และไตรมาสที่ 4 รอบ 12 เดือน (กรกฎาคม-กันยายน) โดยมอบหมายกองนโยบายและแผนเป็นหน่วยงานกลางในการติดตามการดำเนินงานทั้งมหาวิทยาลัย มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติการ (E-SPR) มีบุคลากรประจำคณะ หน่วยงาน สำนัก รับผิดชอบรายงานในระบบ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ควบคู่กับการจัดทำเอกสาร

2) จุดอ่อนของกระบวนการตรวจสอบแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า ในภาพรวมของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรดำเนินการภายใต้การขับเคลื่อนของคณะ ศูนย์ สำนัก ภายในมหาวิทยาลัยการมีตัวชี้วัดจำนวนมากและต้องอาศัยข้อมูลจากหลายหน่วยงานอาจทำให้ได้ข้อมูลที่คาดเคลื่อน เนื่องจากผู้ที่รับผิดชอบอาจเข้าใจในข้อมูลไม่ตรงกัน ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผน ส่งผลให้ภาพการดำเนินงานระดับมหาวิทยาลัยในตัวชี้วัดบางตัวไม่ประสบความสำเร็จ อีกทั้งบุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้และทักษะในการใช้งานระบบการติดตามและประเมินผล ทำให้เกิดความล่าช้า และผลงานบางส่วนไม่ถูกต้อง รวมไปถึงมหาวิทยาลัยไม่มีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบในระดับมหาวิทยาลัยในเชิงประจักษ์

3) โอกาสของกระบวนการตรวจสอบแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการตรวจสอบ มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการ (E-SPR) มีบุคลากรประจำคณะ หน่วยงาน สำนัก รับผิดชอบรายงาน ติดตาม ตรวจสอบในระบบรายงานผลการปฏิบัติงาน และดำเนินการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานแก่กองนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัย เพื่อนำผลการปฏิบัติการเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา

4) ภาวะคุกคามของกระบวนการตรวจสอบแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่น มีจุดเน้นเชิงยุทธศาสตร์ในกลุ่มการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่ มุ่งเน้นพัฒนาชุมชนระดับท้องถิ่น รวมไปถึงการมุ่งเน้นพัฒนาบัณฑิตให้มีความรู้ ความสามารถ ด้วยพันธกิจที่หลากหลายทำให้เกิดโครงการจำนวนมากที่ต้องดำเนินการซึ่งบางโครงการไม่สอดคล้องกับภาระงานหลักของอาจารย์หรือนักวิชาการที่รับผิดชอบ โครงการนั้นพร้อมกับภาวะความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ไม่คาดการณ์ได้จึงส่งผลกระทบต่อการดำเนินการให้เป็นไปตามกระบวนการได้

5.2.4 กระบวนการปรับปรุงแก้ไขในการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

1) จุดแข็งของกระบวนการปรับปรุงแก้ไขในการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีความตระหนักในกระบวนการปรับปรุงแก้ไขในการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติโดยมุ่งเน้นการนำผลการดำเนินงานในรอบปี

ที่ผ่านมา นำมาพิจารณากำหนดเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดค่าเป้าหมายเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับความเป็นจริงที่สามารถปฏิบัติได้ และสร้างความเข้าใจในภาพรวมให้กับบุคลากรทุกคน นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยรับทราบในปัญหา อุปสรรค และให้ข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไข พัฒนางาน และนำผลที่ได้จากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยให้แก่คณะ สำนัก สถาบัน นำไปปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการดำเนินงานต่อไป

2) จุดอ่อนของกระบวนการปรับปรุงแก้ไขในการนำแผนปฏิบัติราชการไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า ในกระบวนการปรับปรุงแก้ไขในการนำแผนปฏิบัติราชการไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พบว่า การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบางส่วนยังไม่สมบูรณ์ ทำให้การปรับปรุงแก้ไขแผนอาจไม่ครอบคลุม อีกทั้งระบบการตรวจสอบการนำผลการประเมินการปฏิบัติงานตามแผนไปปรับปรุงยังไม่ชัดเจน ไม่สามารถติดตามได้ว่าในระดับคณะ สำนัก สถาบัน มีการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขได้หรือไม่ รวมไปถึงระบบ กลไกการให้มีส่วนร่วมได้ ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมยังไม่ชัดเจน และดำเนินการยังไม่ต่อเนื่อง และความไม่พร้อมของการดำเนินการจัดกิจกรรมตามที่กำหนดไว้ต้องมีการปรับปรุงโครงการ

3) โอกาสของกระบวนการปรับปรุงแก้ไขในการนำแผนปฏิบัติราชการไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีบุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปรับปรุงแก้ไขแผน ด้วยประสบการณ์การดำเนินงานของบุคลากรหลายท่านส่งผลให้บุคลากรสามารถดำเนินการปรับปรุงแก้ไขในการนำแผนปฏิบัติราชการไปปฏิบัติได้เป็นอย่างดี อีกทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปรับปรุงแก้ไขในการนำแผนปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ

4) ภาวะคุกคามของกระบวนการปรับปรุงแก้ไขในการนำแผนปฏิบัติราชการไปปฏิบัติของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีการกิจหลักตามต้นสังกัดที่ต้องดำเนินการ ทำให้การปรับปรุงแก้ไขแผนอาจมีข้อจำกัด และการกำหนดโครงการไม่ตรงกับภาระงานของอาจารย์และบุคลากรส่งผลต่อกระบวนการปรับปรุงแก้ไขแผนดังกล่าวทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนหรือไปต่อได้

5.2.5 ข้อเสนอแนะต่อการเพิ่มประสิทธิผลการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในอนาคต ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ ดังนี้

- 1) ควรปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ในปัจจุบันอย่างสม่ำเสมอ
- 2) รายงานผลการดำเนินการโครงการผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่เชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งสามารถทำให้ทราบได้ว่าโครงการที่ดำเนินการสามารถบรรลุเป้าหมายตามแผนหรือไม่
- 3) ควรเน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับในทุกกระบวนการ
- 4) ควรมีการวิพากษ์แผนปฏิบัติการ โดยผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
- 5) สร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บริหาร อาจารย์ บุคลากรในการนำแผนไปสู่กระบวนการปฏิบัติ
- 6) กำหนดการติดตามการรายงานผลการปฏิบัติการให้เป็นไปตามกำหนดเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลา
- 7) ควรมีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบในระดับคณะ ศูนย์ สำนัก เพื่อรับรู้ปัญหาและเพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 8) ในการจัดทำแผนบางตัวชี้วัดไม่สามารถวัดได้หรือยากต่อการวัดควรปรับให้ชัดเจนสามารถวัดได้ และมองผลกระทบในการจัดทำแผน
- 9) การติดตามประเมินผลการดำเนินงานเป็นสิ่งสำคัญ

5.2.6 ปัจจัยใดที่ทำให้แผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย ผลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารหรือผู้แทนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สรุปได้ ดังนี้

- 1) มหาวิทยาลัยมีราชภัฏกำแพงเพชรการวางแผนที่สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย
- 2) รายละเอียดของแผน ตัวชี้วัดความสำเร็จตามแผนมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกันกับยุทธศาสตร์ เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้จริง มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนรวมทั้งกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนเน้นผลที่เกิดจากแผนในด้านผลลัพธ์ผลกระทบมากกว่าผลผลิต
- 3) การถ่ายทอดแผนปฏิบัติการระดับมหาวิทยาลัยลงสู่ระดับหน่วยงานและบุคลากร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานจริง

- 4) ผู้บริหารทุกระดับให้ความสำคัญในกระบวนการทำแผน บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมทุกกระบวนการ
- 5) จัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับแผน มีความเพียงพอต่อการดำเนินงาน
- 6) เสริมสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรนำแผนไปปฏิบัติ เช่น การเลื่อนขั้น
- 7) ความร่วมมือของหน่วยงานภายใน คณะ ศูนย์ สำนัก และเครือข่ายภายนอกที่ร่วมดำเนินการทั้งระบบ
- 8) การนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นส่วนสำคัญในกระบวนการทำแผน
- 9) กระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน
- 10) การดำเนินงานตามปฏิทินการดำเนินงานที่กำหนดไว้

5.2.7 สรุปความสอดคล้องจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 สรุปความสอดคล้องจากความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากแบบสอบถาม และจากการสัมภาษณ์ เกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม

กระบวนการบริหารแผน	ความสอดคล้อง
1.กระบวนการวางแผน	<p>จุดแข็ง:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มหาวิทยาลัยมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการจัดทำแผน 2. มหาวิทยาลัยบริหารจัดการภารกิจภายใต้แผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 3. มีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการระดับมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติระดับคณะ ศูนย์ สำนัก <p>จุดอ่อน:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการ ไปสู่บุคลากรยังไม่ชัดเจน 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรน้อย 3. การจัดทำแผน ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน <p>โอกาส:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. มีเครือข่ายความร่วมมือจากภายนอก 2. มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการจัดแผน 3. มีการส่งเสริมบุคลากรได้รับการพัฒนาประสิทธิภาพ

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

กระบวนการบริหารแผน	ความสอดคล้อง
	ภาวะ 1. สภาวะการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน คุณคาม: 2. สถานการณ์โรคระบาด 3. นโยบาย ยุทธศาสตร์ และข้อมูลที่เกี่ยวข้องที่มีการเปลี่ยนแปลง
2. กระบวนการนำแผนปฏิบัติ	จุดแข็ง: 1. มีการมอบหมายผู้รับผิดชอบมีความเหมาะสมตรงความเชี่ยวชาญ 2. มีการกำหนดขั้นตอนปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจน 3. มีหน่วยงานกลางติดตามผลการดำเนินงาน จุดอ่อน: 1. การถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการ ไปสู่บุคลากรยังไม่ชัดเจน ทั้งถึงและครอบคลุมทุกตัวชี้วัด 2. บุคลากรไม่เข้าใจในกระบวนการ 3. ตัวชี้วัดบางตัวไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โอกาส: 1. การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยนำมาใช้ในกระบวนการ 2. การบูรณาการร่วมกับหน่วยงานอื่นในรูปแบบ New Normal ภาวะ 1. การเกิดสถานการณ์โรคระบาด คุณคาม: 2. การปรับเปลี่ยนระยะเวลาในการดำเนินงาน
3. กระบวนการตรวจสอบแผน	จุดแข็ง: 1. มีกำหนดการรายงานผลการปฏิบัติงานชัดเจน 2. มีหน่วยงานกำกับติดตามการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการที่ชัดเจน จุดอ่อน: 1. ไม่มีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบในระดับมหาวิทยาลัยในเชิงประจักษ์ 2. ความล่าช้าในการติดตามตรวจสอบ โอกาส: 1. มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการ 2. พัฒนาระบบแจ้งเตือนการดำเนินงาน ภาวะ 1. ภาวะความเปลี่ยนแปลงของสังคมที่ไม่คาดการณ์ คุณคาม:

ตารางที่ 4.32 (ต่อ)

กระบวนการบริหารแผน	ความสอดคล้อง
4.กระบวนการปรับปรุง แก้ไขในการนำ แผนปฏิบัติราชการไป ปฏิบัติ	จุดแข็ง: 1. มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการทบทวนแผนเป็นประจำทุกปี 2. มีการนำข้อมูลผลการดำเนินการมาปรับปรุงแก้ไข 3. มีการปรับแผนให้สอดคล้องกับความเป็นจริง จุดอ่อน: 1. การปรับปรุงแก้ไขแผนยังไม่ครอบคลุม 2. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการปรับปรุงแก้ไขน้อย โอกาส: 1. การนำเทคโนโลยีมาใช้ในกระบวนการปรับปรุงแก้ไข ภาวะ 1. มีข้อจำกัดในการปรับปรุงแก้ไขแผน คุกคาม: 2. การกำหนดงานไม่ตรงกับภาระงานจึงส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานขาด ทักษะในการปฏิบัติงาน

5.3 การสังเคราะห์กลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย ราชภัฏกำแพงเพชร

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิและนำมาจัดหมวดหมู่เพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาส และภาวะคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยใช้เทคนิค TOWS Matrix นำมาสู่การสังเคราะห์กลยุทธ์ได้ 4 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์ SO (จุดแข็ง – โอกาส) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงรุก
2. กลยุทธ์ ST (จุดแข็ง – อุปสรรค) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ป้องกัน
3. กลยุทธ์ WO (จุดอ่อน – โอกาส) เพื่อกำหนดกลยุทธ์เชิงแก้ไข
4. กลยุทธ์ WT (จุดอ่อน – อุปสรรค) เพื่อกำหนดกลยุทธ์ตั้งรับ

ทั้งนี้สามารถสังเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดังตารางที่ 4.33 ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.33 TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีของ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

	จุดแข็ง	จุดอ่อน
ปัจจัยภายใน	<ul style="list-style-type: none"> นำข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาใช้ประกอบการปรับปรุงและจัดทำแผน (S1) การบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (S2) มีการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติในระดับต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย (S3) มีกระบวนการบริหารแผนที่เป็นขั้นตอนชัดเจน (S4) มีหน่วยงานกลางมหาวิทยาลัยกำกับติดตามประสานงาน (S5) มีกำหนดการรายงานผลการปฏิบัติงานชัดเจน (S6) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทบทวนแผน (S7) มีแผนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (S8) 	<ul style="list-style-type: none"> การมีส่วนร่วมของบุคลากรยังน้อย (W1) การจัดทำแผนไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน (W2) บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ (W3) การถ่ายทอดแผนยังไม่ครอบคลุมทั่วถึง (W4) บางตัวชี้วัดไม่สามารถดำเนินการได้จริง (W5) ไม่มีคณะกรรมการกลางในการติดตามตรวจสอบในเชิงประจักษ์ (W6) การปรับปรุงแก้ไขแผนยังไม่ครอบคลุม (W7)
ปัจจัยภายนอก		
โอกาส	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์การแก้ไข (WO)
<ul style="list-style-type: none"> มีเครือข่ายความร่วมมือภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (O1) นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ (O2) ท้องถิ่นชุมชนให้การสนับสนุน (O3) นโยบายของรัฐบาล (O4) 	<ul style="list-style-type: none"> สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพิ่มมากขึ้น (S2+O1+O3) ส่งเสริมกระบวนการบริหารแผนโดยใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย (S4+S8+O2+O4) 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารแผนในรูปแบบออนไลน์ (W1+O2) ใช้เทคโนโลยีในการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และสร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากร (W3+W4+O2)
ภาวะคุกคาม	กลยุทธ์ป้องกัน (ST)	กลยุทธ์ตั้งรับ (WT)
<ul style="list-style-type: none"> สถานการณ์โรคระบาด (T1) การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน (T2) 	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดคิด (S7+ S8+ T1+ T2) 	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพมากยิ่งขึ้น (W3+T1+T2)

จากตารางที่ 4.33 สามารถอธิบายข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO: จุดแข็ง-โอกาส)

1.1 สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพิ่มมากขึ้น (S2+O1+O3)

มหาวิทยาลัยควรเพิ่มจำนวนเครือข่ายความร่วมมือภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ชุมชน และท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้นให้ครอบคลุมทั้ง 4 พันธกิจของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ด้านสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น ด้านผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล และด้านบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อการขับเคลื่อนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ ครอบคลุม ครบถ้วน

1.2 ส่งเสริมกระบวนการบริหารแผนโดยใช้ระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย (S4+S8+O2+O4)

มหาวิทยาลัยควรมีการส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐที่อาจเกิดขึ้น โดยการนำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับใช้ในกระบวนการต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานมีความยืดหยุ่นมากยิ่งขึ้น พร้อมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

2. กลยุทธ์การแก้ไข (WO จุดอ่อน-โอกาส)

2.1 ส่งเสริมให้จัดกระบวนการบริหารแผนในรูปแบบออนไลน์ (W1+O2)

มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารแผนในขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การจัดทำแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การตรวจสอบแผน การปรับปรุงแก้ไขในการนำแผนปฏิบัติราชการไปปฏิบัติ ในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น เช่น การจัดประชุมทบทวนแผนในรูปแบบออนไลน์ หรือเปิดช่องทางแสดงความคิดเห็นออนไลน์ แบบสำรวจที่เป็นฟอร์มออนไลน์ เนื่องจากปัจจุบันการเข้าถึงเทคโนโลยีสามารถเข้าถึงได้ง่าย บุคลากรสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ร่วมวางแผน หรือร่วมกันแก้ไขปัญหาในกระบวนการต่าง ๆ ได้ง่ายมากขึ้น

2.2 ใช้เทคโนโลยีในการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ และสร้างความรู้ความเข้าใจ แก่บุคลากร (W3+W4+O2)

ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ ตั้งแต่ต้นนโยบายจากกระทรวง นโยบายของมหาวิทยาลัย ตลอดจนถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการ ในระดับมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติในคณะ สำนัก สถาบัน และหน่วยงานภายในต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยอย่างทั่วถึงและครอบคลุมทั้งหมด อีกทั้งควรสร้างความรู้ความเข้าใจในกระบวนการต่าง ๆ ให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนให้เกิดความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อลดความขัดแย้งและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน

3. กลยุทธ์ป้องกัน (ST จุดแข็ง-ภาวะคุกคาม)

ทบทวนปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงอย่าง ไม่คาดคิด (S7+ S8+ T1+ T2)

มหาวิทยาลัยควรมีการทบทวนปรับปรุงแผนเป็นประจำทุกปี โดยนำข้อมูลผลการดำเนินงานปัญหาที่พบระหว่างการปฏิบัติงานมาประกอบการทบทวนแผน รวมถึงวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อปรับปรุงแผนรองรับกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วหรือสถานการณ์เฉียบพลันอย่างเช่นการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เพื่อที่มหาวิทยาลัยสามารถรับมือกับปัญหาและสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการตามแผนได้จนสำเร็จ

4. กลยุทธ์ตั้งรับ (WT จุดอ่อน-ภาวะคุกคาม)

ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพมากยิ่งขึ้น (W3+T1+T2)

มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมสนับสนุนผลักดันให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ เพิ่มมากยิ่งขึ้น โดยการสนับสนุนงบประมาณ การลงทะเลเบียนเข้าร่วมการอบรมกับหน่วยงานภายนอก การจัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพให้แก่บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน โดยการสำรวจความต้องการพัฒนาของบุคลากรในแต่ละด้าน สนับสนุนทุนการศึกษาให้บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนให้มีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น เพื่อพร้อมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) สามารถแบ่งออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ รายละเอียดดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 แผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามในการวิจัยไว้ 3 ประการ ได้แก่ (1) แผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีประสิทธิผลเป็นอย่างไร (2) มีปัจจัยใดที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (3) มีกลยุทธ์การบริหารแผนอย่างไรที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และจากปัญหาการวิจัยทั้ง 3 ประการ ผู้วิจัยได้นำมากำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยที่สอดคล้องกัน เพื่อหาคำตอบและข้อค้นพบจากการวิจัยได้ดังนี้ คือ (1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (3) เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

สำหรับกรอบแนวคิดในการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย ตัวแปรอิสระ และตัวแปรตาม โดยตัวแปรอิสระในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ (1) ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง ลักษณะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เสนอใจทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ (2) ปัจจัยกระบวนการบริหาร

แผน ได้แก่ ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผล (3) ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ได้แก่ วัตถุประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิตและ ผลลัพธ์ (4) ปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วม ในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล และตัวแปร ตามคือประสิทธิผลการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ (1) ด้านการสร้างเสริมความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น (2) ด้านการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากร ทางการศึกษา (3) ด้านการผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล (4) ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลัก ธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้า ต่อเนื่องและยั่งยืน

จากกรอบแนวคิดการวิจัย ผู้วิจัยได้นำมากำหนดสมมติฐานการวิจัยให้สอดคล้อง กับวัตถุประสงค์การวิจัยไว้ จำนวน 2 ข้อ คือ (1) ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติ ราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ประกอบไปด้วยปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการ บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณที่ใช้การ วิจัยเชิงสำรวจ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการวิจัย เชิงปริมาณ ประชากร ได้แก่ ตัวแทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบไปด้วย บุคลากร สายวิชาการและสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในปีงบประมาณ 2564 จำนวน 615 คน ใช้วิธีการสุ่ม ตัวอย่างโดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนที่ระดับ 0.05 ได้ ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 242 คน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ คือ กลุ่มบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติราชการประจำปีโดยตรง ประกอบไปด้วย ผู้บริหาร คณบดี ผู้อำนวยการ นักวิเคราะห์นโยบายและแผน ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ ในการบริหารแผนปฏิบัติราชการ จำนวน 24 คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 5 คน ประกอบไปด้วย (1) รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนประกันคุณภาพการศึกษาและบริการวิชาการ (2) ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน (3) คณบดีคณะวิทยาการจัดการ (4) ผู้อำนวยการ กองกลาง (5) นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับแบบสอบถามใช้เก็บข้อมูลเชิงปริมาณกับกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้อย่างแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Check list) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทของบุคลากร สังกัด คณะ/สำนัก/สถาบัน ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (ตัวแปรตาม) ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร (ตัวแปรอิสระ) โดยลักษณะคำถามในส่วนที่ 2 และ 3 เป็นแบบมาตรวัดของลิเคิร์ตสเกล (Likert Scale) มีระดับการให้คะแนนความคิดเห็นแบบประมาณค่าใน 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-ended Question) เกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ซึ่งกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระภายใต้รายการที่กำหนดมาให้ จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยผ่านความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันกับประชากรที่ศึกษา จากนั้นนำแบบสอบถามไปวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือ (Reliability) ใช้วิธีคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Alpha – Coefficient) ซึ่งใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นเครื่องมือวิเคราะห์ในการหาค่าความเชื่อถือ ซึ่งค่าความเชื่อถือของแบบสอบถามอยู่ระหว่าง 0.899 - 0.985 เพื่อตรวจสอบว่าข้อคำถามสามารถสื่อความหมายได้ตามต้องการและมีความเหมาะสมยากง่ายเพียงใด ซึ่งผลการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในส่วนของตัวแปรอิสระ ได้แก่ การนำนโยบายไปปฏิบัติ เท่ากับ 0.939 กระบวนการบริหารแผน เท่ากับ 0.985 การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ เท่ากับ 0.979 การมีส่วนร่วมของบุคลากร เท่ากับ 0.899 และตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เท่ากับ 0.969 นอกจากนี้ใช้แบบสัมภาษณ์ในการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบมีโครงสร้าง (Structures Interview) โดยใช้เทคนิค SWOT มีประเด็นคำถามเกี่ยวกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส ภัยคุกคาม และข้อเสนอแนะ บูรณาการร่วมกับวงจรคุณภาพ (PDCA) ในกระบวนการบริหารแผน เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

สำหรับวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้ คือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) โดยเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ส่วนการเก็บข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data) เป็นการเก็บข้อมูลผ่านรายงานผลการปฏิบัติราชการประจำปี 2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลนั้นใช้ทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 2 วิธี คือ (1) การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา โดยการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ใช้การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ เพื่อพรรณนาเกี่ยวกับลักษณะข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา รวมถึงการใช้ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพรรณนาตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม กำหนดเกณฑ์การแปรผลช่วงค่าเฉลี่ย คือ 4.20 – 5.00 เท่ากับ มากที่สุด 3.40 – 4.19 เท่ากับ มาก 2.60 – 3.39 เท่ากับ ปานกลาง 1.80 – 2.59 เท่ากับ น้อย และ 1.00 – 1.79 เท่ากับ น้อยที่สุด (2) การวิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอนุมาน เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ดังนี้ การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 80 ใช้สถิติและเทคนิคการวิเคราะห์ แบบ t-test และสมมติฐานข้อที่ 2 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ประกอบไปด้วยปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ใช้การวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) แบบขั้นตอน (Stepwise) เพื่อหาความสัมพันธ์ นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการวิเคราะห์เนื้อหา และนำเสนอผลในรูปแบบการพรรณนาบรรยาย ที่ได้จากคำถามปลายเปิดรวมทั้ง จากการสัมภาษณ์ ผู้บริหารหรือผู้แทนของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร และนำข้อเสนอแนะมาจัดกลุ่มอย่างเป็นระบบ

1.2 ข้อค้นพบจากการวิจัย

ข้อค้นพบจากการวิจัย แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตามในเรื่องค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรอิสระในเรื่องค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ส่วนที่ 4 การทดสอบสมมติฐานการวิจัย ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็น เพศหญิง (ร้อยละ 57.4) มีอายุ ในช่วงระหว่าง 30-39 ปี (ร้อยละ 50.4) ระดับการศึกษาอยู่ระดับปริญญาโท (ร้อยละ 46.3) ประเภทบุคลากรเป็นพนักงานสายวิชาการ (ร้อยละ 56.6) สังกัด คณะ/สำนัก/สถาบัน สำนักงานอธิการบดี (ร้อยละ 14.9) ประสบการณ์การทำงาน มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป (ร้อยละ 54.1)

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อตัวแปรตาม กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรด้านประสิทธิผลของแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร 4 พันธกิจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรมคุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล มีประสิทธิผลมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.82 รองมา คือ ด้านการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น มีค่าเฉลี่ย 3.76 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน มีค่าเฉลี่ย 3.75 และด้านการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา มีค่าเฉลี่ย 3.67

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อตัวแปรอิสระ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย ด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ด้านกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร และด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

1. ปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการนำนโยบายไปปฏิบัติ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลักษณะขององค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.86 รองลงมา ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.84 เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย มีค่าเฉลี่ย 3.78 วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย มีค่าเฉลี่ย 3.77 การสื่อสารระหว่างองค์การและกิจกรรมเสริมแรง มีค่าเฉลี่ย 3.62 และทรัพยากรนโยบาย มีค่าเฉลี่ย 3.51

2. ปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผน กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านกระบวนการบริหารแผน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ขั้นตอนการประเมินผล มีค่าเฉลี่ย 3.80 รองมา ขั้นตอนการวางแผน มีค่าเฉลี่ย 3.79 และขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 3.77

3. ปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผลผลิตและผลลัพธ์ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 3.86 รองมา วัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ย 3.85 ปัจจัยนำเข้า มีค่าเฉลี่ย 3.73 และกิจกรรม มีค่าเฉลี่ย 3.64

4. ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อตัวแปรปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88 รองมา การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ มีค่าเฉลี่ย 3.84 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล มีค่าเฉลี่ย 3.71 และการมีส่วนร่วมในตัดสินใจ มีค่าเฉลี่ย 3.67

ส่วนที่ 4 ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ในการวิจัย เรื่องปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้กำหนดสมมติฐานการวิจัยไว้ 2 ข้อ คือ (1) ระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 (2) มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 การวิเคราะห์ระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 พบว่า ระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้

ผลการทดสอบสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ข้อที่ 2 มีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัย ที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน ปรากฏว่า มีตัวแปร 2 ตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอย ดังนี้

1. ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับแรก มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 49.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 = .496, \text{Sig} < .05$)

2. ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สองมีความสามารถในการพยากรณ์ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = .026, \text{Sig} < .05$)

กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ ถ้าบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีการนำปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ และปัจจัยกระบวนการบริหารแผนไปใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรจะทำให้ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเพิ่มมากขึ้น สำหรับตัวแปรที่ไม่ถูกนำเข้าสู่สมการถดถอย ได้แก่ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรและปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ นั่นคือปัจจัยดังกล่าวไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ส่วนที่ 5 ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมจากบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรจากแบบสอบถามปลายเปิดและข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ซึ่งเป็นข้อมูลในเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิค SWOT บูรณาการร่วมกับ PDCA มาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบในการสัมภาษณ์ นำมาสังเคราะห์เรียบเรียง พร้อมทั้งได้จัดลำดับความสำคัญเชิงเนื้อหาจากนั้นนำมาสังเคราะห์ TOWS Matrix เพื่อกำหนดกลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พร้อมนำเสนอไว้ในข้อเสนอแนะต่อไป

2.อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลดังต่อไปนี้

2.1 ประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ระดับประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

จากการวิจัย พบว่า ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งยอมรับสมมติฐานที่กำหนดไว้ เหตุที่ระดับประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 นั้น อาจเนื่องมาจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีการวางแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างชัดเจนและครอบคลุม ดำเนินการตามระบบการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี เน้นการดำเนินงานตามนโยบายด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษาตามนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) นโยบายไทยแลนด์ 4.0 ยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณ รายจ่ายประจำปี นโยบายและยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563-2570 แผนด้านวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม พ.ศ. 2563-2565 กรอบแผนอุดมศึกษาระยะยาว 15 ปี ฉบับที่ 2 (พ.ศ. 2551-2565) แผน การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579 นโยบายการปรับยุทธศาสตร์ใหม่มหาวิทยาลัยราชภัฏ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) มาตรฐานการศึกษาของชาติ แนวทางการยกระดับคุณภาพอุดมศึกษาภายใต้โครงการพลิกโฉมระบบอุดมศึกษาของไทย (Reinventing University System) มาตรฐานการอุดมศึกษา มาตรฐานวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง รวมถึงทิศทางการพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) โดยบูรณาการยุทธศาสตร์ภารกิจ โครงการตามนโยบาย และอัตลักษณ์ จุดเน้น จุดเด่นของมหาวิทยาลัยที่มีความสอดคล้อง และสามารถสนับสนุนการบริหารประเทศให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายพร้อมกับความคาดหวังในการพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่นและประเทศให้มีศักยภาพในการแข่งขัน และสามารถเทียบเคียงกับประเทศต่าง ๆ ได้ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอก

โดยผลการปฏิบัติการตามแผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ที่ดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดังตารางที่ 5.1 นี้

ตารางที่ 5.1 ผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

พันธกิจ	ประเด็นยุทธศาสตร์	จำนวน (ตัวชี้วัด)	บรรลุ เป้าหมาย	ไม่บรรลุ เป้าหมาย
1.สร้างความเข้มแข็งให้กับ ชุมชนท้องถิ่น	1. การพัฒนาท้องถิ่นด้วยพันธกิจ สัมพันธ์มหาวิทยาลัยกับสังคม ท้องถิ่นด้วยศาสตร์พระราชา	9	7 (77.78)	2 (22.22)
2. ผลิตและพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษา	2. การยกระดับมาตรฐานการผลิต และพัฒนาครูและบุคลากรทางการ ศึกษา	9	7 (77.78)	2 (22.22)
3. ผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถ ในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการ สื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพและมาตรฐาน ระดับชาติและสากล	3. การยกระดับคุณภาพและ มาตรฐานการผลิตบัณฑิตให้มี คุณภาพสร้างสรรค์สังคม	11	10 (90.91)	1 (9.09)
4. บริหารจัดการ มหาวิทยาลัยด้วย เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลัก ธรรมาภิบาล มีการพัฒนา อย่างก้าวหน้า ต่อเนื่องและ ยั่งยืน	4. การพัฒนาระบบบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยให้ทันสมัย ได้ มาตรฐาน มีธรรมาภิบาล เป็น องค์กรแห่งนวัตกรรม และมีความ มั่นคงทางการเงิน	6	6 (100.0)	-
	รวมทั้งสิ้น	35 (100.0)	30 (85.71)	5 (14.29)

จากตารางมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติ
ราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เห็นได้ว่ามีการ
ดำเนินการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลผลการปฏิบัติงานของตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 : ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2563 – 30 กันยายน 2564 พบว่ามีการ
ดำเนินการได้ร้อยละ 85.71 โดยพันธกิจที่มีผลการดำเนินงานมากกว่าร้อยละ 80 ได้แก่ ด้านผลิต

บัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และ การสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล ดำเนินการได้ 10 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 90.91) และด้านบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้า ต่อเนื่องและยั่งยืน ดำเนินการได้ 6 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 100.0) และมีการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายในพันธกิจที่ 1 2 3 จำนวน 5 ตัวชี้วัด (ร้อยละ 14.29) โดยมีผลการประเมินในภาพรวมจากคะแนนเต็ม 5 คะแนน คือ 4.2665 คะแนน หรือ ร้อยละ 85.33 (ระดับดีมาก)

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของชุตินา อุดมธัญลักษณ์ (2559) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนชุมชนประจำปี 2556 ของ เทศบาลตำบลอุทัย อำเภอกุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการวิจัย พบว่า ประชาชนมีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานตามแผน ชุมชนประจำปี 2556 ของเทศบาลตำบลอุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มาก สอดคล้องกับงานวิจัยของชญาภา รังวิจิ (2560) ศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพในการจัดทำ แผนพัฒนาสามปี ขององค์การบริหารส่วนตำบลกุยเหนือ อำเภอกุยบุรี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ พบว่า ประสิทธิภาพในการจัดทำแผนพัฒนาสามปี โดยภาพรวมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านคุณภาพของแผน มีประสิทธิภาพอยู่ในลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านความพึงพอใจของประชาชน และด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน ส่วนปัจจัยของการจัดทำ แผนพัฒนาสามปี โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านกฎระเบียบ ในการจัดทำแผน อยู่ในลำดับแรก รองลงมาคือ ด้านการสื่อสาร ด้านทรัพยากร และด้านความรู้ ความเข้าใจในการจัดทำแผน ตามลำดับ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศิลป์ ชื่นนิรันดร์ (2562) ทำการศึกษาเรื่อง ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดยโสธร พบว่า ระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดยโสธรโดยรวมและ จำแนกเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มี ค่ามากที่สุดคือ คือ ด้านส่งเสริมการท่องเที่ยว การค้าและการลงทุน ด้านบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทุกภาคส่วน รองลงมาคือ ด้านส่งเสริมการเกษตรปลอดภัยและเกษตรอินทรีย์ครบวงจร ด้านยกระดับคุณภาพชีวิต ด้านพัฒนาคนสู่สังคมแห่งการเรียนรู้คุณธรรมและวัฒนธรรมประเพณี ที่ดีงาม ด้านพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ด้านความมั่นคง สงบเรียบร้อย ด้านอนุรักษ์ ฟื้นฟู พัฒนา ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม และด้านเสริมสร้างเศรษฐกิจฐานราก ตามลำดับ

สรุปได้ว่า ระดับประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราช ภัฏกำแพงเพชร มีไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 นั้น น่าจะเป็นเพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรกำหนด แผนการดำเนินงานในแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างครอบคลุม สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล

ดำเนินงานภายใต้การมีส่วนร่วมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งการวางแผนที่ครอบคลุมจะนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดังนี้

ผลการทดสอบสมมติฐานการหาความสัมพันธ์ว่ามีปัจจัยอย่างน้อย 1 ปัจจัยที่ประกอบไปด้วย ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน ปัจจัยการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ ปัจจัยการมีส่วนร่วมของบุคลากร มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดังนี้

จากทดสอบข้อมูลตามสมมติฐานหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน ปรากฏว่า ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ (x_2) เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับแรก มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 49.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 = .496, \text{Sig} < .05$) ตัวแปรเข้าสู่สมการถดถอยลำดับที่ 2 คือ ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน (x_4) ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 \text{ Change} = .026, \text{Sig} < .05$) โดยทั้งสองตัวแปรมีความสามารถในการพยากรณ์ความผันแปรของประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้ร้อยละ 52.2 ($R^2 = .522, \text{Sig} < .05$) ดังนั้น จึงปฏิเสธสมมติฐาน (H_0) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือยอมรับสมมติฐาน (H_1)

ซึ่งตัวแปรอิสระดังกล่าว สามารถนำมาอธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ตามกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งถูกพัฒนามาจากการทบทวนวรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ

2.2.1 ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ

ปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติ เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับแรก มีความสามารถในการพยากรณ์ได้ร้อยละ 49.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($R^2 = .496, \text{Sig} < .05$) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการของนโยบายทั้งหมดที่แปลงมาจากนโยบายที่รับมาจากรัฐบาล กระทรวง ทบวงกรม เข้ามายังองค์กร หน่วยงานส่วนราชการต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่กระบวนการดำเนินการตามนโยบายที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการดำเนินการกิจกรรม โครงการ/แผนงานอย่างต่อเนื่อง มีเป้าหมายเพื่อให้การดำเนินงานสำเร็จลุล่วงเป็นไปตามเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และ

มาตรฐานนโยบาย ทรัพยากรนโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง ลักษณะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบกระบวนการ ของแวน มีเตอร์ และ แวน ฮอร์น ที่ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากร นโยบายการสื่อสารระหว่างองค์กรและการขับเคลื่อน กิจกรรม ลักษณะหน่วยงานที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย หมายถึง ความชัดเจนการกำหนดเป้าหมายของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- 2) ทรัพยากรนโยบาย หมายถึง สิ่งอำนวยความสะดวกต่อการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์
- 3) การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง หมายถึง การสื่อสารเกี่ยวกับมาตรฐานงานและวัตถุประสงค์ของการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- 4) ลักษณะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง คณะ/สถาบัน/หน่วยงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร มีประสิทธิภาพและความสามารถในการดำเนินงานที่เหมาะสมกับความเชี่ยวชาญตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- 5) เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย หมายถึง รายรับที่ได้จากการจัดการศึกษา ค่านิยมขององค์กรและบทบาทของสภามหาวิทยาลัยในการกำกับดูแลการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
- 6) ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน มีความตั้งใจในปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับตัวแบบทั่วไปในการนำนโยบายไปปฏิบัติที่วเรช จันทรศร (2539) ให้ทัศนะไว้ว่าเป็นตัวแบบที่พัฒนามาจากหลาย ๆ ตัวแบบ ทำให้ตัวแปรในตัวแบบนี้ประกอบด้วย ตัวแปรบางตัวจากตัวแบบที่ยึดหลักเหตุผล ตัวแบบทางการจัดการ ตัวแบบทางการพัฒนาองค์กร ตัวแบบทางด้านการบริหารของระบบราชการ และตัวแบบทางการเมือง เนื่องจากตัวแปรบางตัวไม่อาจวิเคราะห์โดยใช้เชิงปริมาณ และตัวแบบนี้ประกอบด้วย

ตัวแปรจำนวนมากจนไม่สามารถวิเคราะห์เจาะลึกได้ อย่างไรก็ตามตัวแบบนี้ให้ความสำคัญกับตัวแปร 3 ตัวในการนำนโยบายไปปฏิบัติ ได้แก่ กระบวนการติดต่อสื่อสาร สมรรถนะขององค์กร และความร่วมมือสนับสนุนของผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ การติดต่อสื่อสารที่ดีมีผลต่อความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบาย ทั้งนี้ นโยบายต้องมีความชัดเจนและมีกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการดำเนินงานตามนโยบาย/แผนงาน /โครงการ ขณะที่สมรรถนะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติจะเกิดขึ้นได้ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ความสามารถ เป็นบุคลากรซึ่งมีคุณภาพ และทรัพยากรทางการบริหารมีจำนวนพอเพียง ส่วนผู้ปฏิบัติงานซึ่งจะให้ความร่วมมือสนับสนุนงานตามนโยบายต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ ได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร ซึ่งใช้เทคนิคการจูงใจผู้ปฏิบัติงานให้พร้อมที่จะร่วมมือในการนำนโยบายไปปฏิบัติ พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานและวิธีการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งด้านสถานะทางเศรษฐกิจ สังคมการเมือง และการบริหาร

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรให้ความสำคัญกับการนำนโยบายไปปฏิบัติ มีการกำหนดเป้าหมายการดำเนินงานที่มีความชัดเจน สนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน มีกระบวนการสื่อสารระหว่างการทำงาน ได้รับการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย และบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงาน มีความตั้งใจในปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ดีต่อการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

2.2.2 ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน

ปัจจัยกระบวนการบริหารแผน เป็นตัวแปรที่เข้าสู่สมการถดถอยเป็นลำดับที่สองมีความสามารถในการพยากรณ์ ได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (R^2 Change = .026, Sig < .05) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร โดยกระบวนการบริหารแผนเป็นขั้นตอนที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้นำมาใช้ในการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผล ซึ่งสามารถอธิบายกระบวนการบริหารแผนได้ดังนี้

1) ขั้นตอนการวางแผน คือขั้นการจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ขั้นการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผน ขั้นการนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมากร่างแผน ขั้นการเสนอ (ร่าง) แผนในการประชุมคณะกรรมการบริหาร ขั้นการจัดทำระบบรับฟังความคิดเห็น

ของบุคลากร ขั้นการปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะ ขั้นการจัดทำ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณ ขั้นการนำเสนอ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณ ขั้นการนำร่างแผนเสนอสภามหาวิทยาลัย ขั้นการปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัย และขั้นการจัดทำและเผยแพร่แผนปฏิบัติราชการประจำปี

2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ คือขั้นการกำหนดหน่วยงานรับผิดชอบจำแนกตามพันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

3) ขั้นตอนการประเมินผล คือขั้นการวิเคราะห์ความสอดคล้องเชื่อมโยงของผลผลิตในระดับแผนงาน/โครงการของหน่วยงานและเป้าหมายการให้บริการในระดับหน่วยงานที่ตอบสนองต่อเป้าหมายการให้บริการระดับมหาวิทยาลัย ขั้นการดำเนินการติดตาม กำกับ ประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการที่บรรจุไว้ในแผนติดตามประเมินผลฯ ของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้มีความสอดคล้องกับการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) หรือ วงจรเดมมิง ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไข (Edward Deming, อ้างถึงใน เรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, น.91) ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอนันดา และเสฐียรพงษ์ ศิวินา (2555) ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานปฐมภูมิ อำเภอกะชังวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า รูปแบบการนำแผนยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน (PIES) ได้แก่ (1) ขั้นตอนการวางแผน (P-planning) เป็นขั้นตอนการกำหนดนโยบายให้เป็นรูปธรรมและมีความพร้อมที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้ (2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ (I-implementation) เป็นขั้นตอนการถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบจัดทำโครงการต่าง ๆ ผู้ที่มีหน้าที่ตรวจสอบและประเมินผล ผู้ที่มีหน้าที่ปรับปรุงมาตรฐานขององค์การ บุคคลเหล่านี้จะต้องเข้าใจเรื่องแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการอย่างถ่องแท้ เพราะคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานย่อมขึ้นอยู่กับระดับของความรู้ความเข้าใจในแผน (3) ขั้นตอนการติดตามประเมินผล (E-evaluation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนการประเมินผล โดยประเมินที่ตัวชี้วัดที่เป็นผล (Results or Lag Indicators) และ (4) ขั้นตอนปรับมาตรฐาน (S-standardization) เป็นขั้นตอนที่ควรกำหนดให้มีคณะทำงานเพื่อติดตามผลการดำเนินงาน หากพบว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าเป้าหมายต้องพยายามปรับแผนการดำเนินงานสามารถผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้หากพบว่าผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและพบว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ต่ำต้องพยายามยกระดับเกณฑ์หรือระดับเป้าหมายให้สูงขึ้น และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของอมรรัตน์ อมรนาถ (2561) ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มศรีอยุธยา พบว่า กระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปี

ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มศรีอยุธยา มี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนเตรียมการวางแผน ขั้นการวางแผน ขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผล

สรุปได้ว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่าปัจจัยกระบวนการบริหารแผน เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เนื่องจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารแผนที่บูรณาการร่วมกับวงจรเดิมมี ตั้งแต่การวางแผน การจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ ที่ใช้ประกอบการจัดทำแผน การมีส่วนร่วมของบุคลากรในการระดมความคิดเห็นในการจัดทำแผนไปสู่การปฏิบัติตามแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยการมอบหมายผู้รับผิดชอบงานตามพันธกิจและความเชี่ยวชาญ ตลอดจนการตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไขผลการดำเนินงาน มีนำผลการดำเนินงานเสนอผู้บริหารมหาวิทยาลัยเพื่อได้ข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2.3 กลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์ที่สำคัญที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมาอภิปราย ดังนี้

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO) การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพิ่มมากขึ้น (S2+O1+O3) ซึ่งเกิดจากการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีจุดแข็งด้านการบริหารจัดการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น (S2) ประกอบกับมหาวิทยาลัยมีเครือข่ายความร่วมมือภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน (O1) และท้องถิ่นชุมชนให้การสนับสนุน (O3) ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรควรขยายจำนวนเครือข่ายให้เกิดความครอบคลุมทุกพันธกิจ โดยการส่งเสริมให้จัดโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการมีส่วนร่วมเพื่อให้องค์การภายนอกทั้งภาครัฐภาคเอกชน ชุมชนและท้องถิ่น ร่วมรับผิดชอบ ร่วมเป็นเจ้าของโครงการกิจกรรมที่จัดขึ้น ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น มีส่วนร่วมในการออกแบบโครงการ การปฏิบัติตามโครงการ และการประเมินโครงการ ซึ่งสอดคล้องกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ซึ่งสุเทพ เชาวลีต (2548) กล่าวว่า ลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีกระบวนการและวิธีการทำงาน โดยยึดหลักการการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) เป็นกรอบความคิดและกระบวนการทำงาน มีการทบทวนบทบาทและภาระหน้าที่ใหม่เลือกและสร้างเครือข่ายเป็นพันธมิตรกับงานเฉพาะบทบาทหน้าที่รัฐจำเป็นต้องทำหน้าที่เท่านั้นกับภาคเอกชนและภาคประชาชนอย่างประสานสัมพันธ์กันเพื่อเป้าหมายการพัฒนาและความเจริญของประเทศร่วมกัน มีประชาชนเป็นเป้าหมายในการทำงาน คือประชาชนเป็นหลัก (Customer Oriented) โดยการบริการอย่างหลากหลายตามสภาพธรรมชาติของ

ท้องถิ่นและชุมชน ยังสอดคล้องกับชินรัตน์ สมสืบ (2560) กระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชน ในโครงการมี 3 ขั้นตอนหลักคือ ขั้นตอนการออกแบบโครงการ ขั้นตอนการปฏิบัติตามโครงการ และขั้นตอนการประเมินผลโครงการ ดังนี้ (1) การเพิ่มการมีส่วนร่วมในการออกแบบโครงการ (enhancing participation in project design) โครงการที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่จะกำหนดจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง การปรับปรุงการวางโครงการเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมจากประชาชน ต้องให้ประชาชนมีโอกาสได้ปฏิบัติจริงในกระบวนการและวงจรของโครงการ (2) การเพิ่มการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามโครงการ (enhancing participation in project implementation) การปฏิบัติตามโครงการมีผลต่อประชนมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความชัดเจนของเป้าหมายของโครงการ เพราะผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการมีมากมาย ชนชั้นผู้นำใช้โครงการเพื่อความได้เปรียบทางการเมืองและเศรษฐกิจ ข้าราชการใช้โครงการเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพหรือตำแหน่ง ชุมชนที่ยากจนใช้โครงการเป็นวิธีการที่จะได้มาซึ่งทรัพยากรจากภายนอก การทำความเข้าใจการปฏิบัติตามโครงการมีความจำเป็นเพื่อลดการแย้งชิงผลประโยชน์ และสร้างความสมานฉันท์ของการปฏิบัติที่เป็นขั้นเป็นตอน (3) การเพิ่มการมีส่วนร่วมในการประเมินโครงการ (enhancing participation in project evaluation) การพัฒนาเป็นกระบวนการที่เริ่มด้วยการวางแผน การปฏิบัติตามแผนและการประเมินผลการประเมินผลจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการบริหารและจัดการที่จะช่วยปรับปรุงกระบวนการพัฒนาให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับอรรถ ก๊กผล (2552) การมีส่วนร่วมของประชาชนที่มีประสิทธิผลควรมีการวางแผน ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ (1) ขั้นตอนเตรียมการกำหนดทีมงานหรือผู้รับผิดชอบ ตรวจสอบสถานการณ์ภายในหน่วยงานที่รับผิดชอบในการตัดสินใจ ประเมินสถานการณ์สาธารณะหรือชุมชน (2) ขั้นตอนวางแผนการมีส่วนร่วม ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และประเด็นที่ห่วงกังวล คาดการณ์ระดับของการโต้เถียงและความไม่ลงรอยของประเด็นหรือโครงการ ระบุวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ ระบุเงื่อนไขพิเศษของชุมชนหรือประเด็นที่อาจกระทบต่อรูปแบบการมีส่วนร่วม การเลือกรูปแบบและกิจกรรมการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับสถานการณ์ตามขั้นตอนการตัดสินใจ เขียนแผนการมีส่วนร่วม (3) ขั้นนำแผนไปสู่การปฏิบัติวางแผนการดำเนินงานของแต่ละกิจกรรมการมีส่วนร่วม ดังนั้นกลยุทธ์ในข้อนี้จึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้

2. กลยุทธ์การแก้ไข (WO) ส่งเสริมให้จัดกระบวนการบริหารแผนในรูปแบบออนไลน์ (W1+O2) ซึ่งเกิดจากการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีจุดอ่อนด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรยังน้อย (W1) ประกอบกับนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ (O2) ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรควรส่งเสริมให้นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการบริหารแผน โดยการใช้

รูปแบบออนไลน์หรือระบบไฮบริดจ์ ในการจัดประชุมทบทวนและจัดทำแผนกลยุทธ์แผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร เพื่อให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนสามารถเข้าถึงได้ง่าย สะดวกและรวดเร็ว สอดคล้องกับ เดวิด ออสบอร์น และเทด แกปเบอร์ (อ้างถึงใน พิพัฒน์ ไทยอารี, 2559, น.1-28) เป็นแนวคิดทางการบริหารภาครัฐสมัยใหม่ (Reinventing Government) โดยเสนอให้องค์การภาครัฐมีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงานแบบใหม่ เพื่อให้ทันกับสภาพความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยเสนอให้มีการปรับเปลี่ยนระบบในภาครัฐ มุ่งเน้นภารกิจมีการเปลี่ยนแปลง ยังสอดคล้องกับ OECD (อ้างถึงใน จุมพล หนิมพานิช, 2553, น. 120) กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นเกี่ยวข้องกับตัวแบบการบริหารจัดการ หรือตัวแบบการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารงานด้วยวงจรคุณภาพ (PDCA) หรือ วงจรเดมมิง (Edward Deming, อ้างถึงใน เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ, 2545, น.91) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (1) การวางแผน (Plan) การกำหนดสาเหตุของปัญหา จากนั้นวางแผนเพื่อการเปลี่ยนแปลงหรือทดสอบเพื่อการปรับปรุงให้ดีขึ้น (2) การปฏิบัติตามแผน (Do) การปฏิบัติตามแผนหรือทดลองปฏิบัติเป็นการนำร่องในส่วนย่อย (3) การตรวจสอบ (Check) การตรวจสอบเพื่อทราบว่า บรรลุผลตามแผนหรือหากมีสิ่งใดที่ทำให้ผิดพลาดหรือได้เรียนรู้อะไรมาแล้วบ้าง (4) การปรับปรุงแก้ไข (Act) การยอมรับการเปลี่ยนแปลง หากบรรลุผลเป็นที่น่าพอใจหรือหากผลการปฏิบัติไม่เป็นไปตามแผนให้ทำซ้ำวงจรโดยใช้การเรียนรู้จากการกระทำในวงจรที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว ดังนั้น กลยุทธ์ในข้อนี้จึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้

3. กลยุทธ์ป้องกัน (ST) ทบทวนปรับปรุงแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลงอย่างไม่คาดคิด (S7+ S8+ T1+ T2) ซึ่งเกิดจากการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีจุดแข็งด้านผู้บริหารให้ความสำคัญกับการทบทวนแผน (S7) มีแผนที่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน (S8) ประกอบกับสถานการณ์โรคระบาด (T1) และการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน (T2) ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรควรมีทบทวนปรับปรุงแผนเป็นประจำทุกปี ควรนำข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาประกอบการปรับปรุงทบทวนแผน รวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สามารถรับมือกับปัญหาและสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถดำเนินการตามแผนได้จนสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับโจนาธาน บอสตัน และคณะ (อ้างถึงใน อุดลยเดช ถาวรชาติ, 2559, น.43) กล่าวถึงสาระสำคัญของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ว่าเลียนแบบวิธีการบริหารจัดการของภาคธุรกิจเอกชน เช่น การวางแผนกลยุทธ์และแผนธุรกิจการทำข้อตกลง

ว่าด้วยผลงาน (performance agreement) การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน การจัดจ้างบุคคลภายนอก ให้เข้ามาปฏิบัติงานเป็นการชั่วคราวเฉพาะกิจ การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารงานและการให้ความสำคัญต่อการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร (corporate image) ยังสอดคล้องกับเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการบริหารงานที่เป็นเลิศ (EdPEX) หมวดที่ 2 กลยุทธ์ (Strategy) ในหมวดกลยุทธ์ ถามว่าสถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ วิธีการในการนำแผนไปปฏิบัติ การปรับเปลี่ยนแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป ตลอดจนวิธีการวัดผลความก้าวหน้า (สำนักปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม, 2564, น.38-43) (1) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Development): สถาบันมีวิธีการอย่างไร ในการจัดทำกลยุทธ์ (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation): สถาบันนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างไร และทั้งยังสอดคล้องกับการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (สำนักงาน ก.พ., 2546) ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้ (1) การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องทำการกำหนดทิศทางโดยรวมว่าต้องการที่จะทำอะไรอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องของการวางยุทธศาสตร์หรือวางแผนกลยุทธ์ เพื่อทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน องค์กร และให้ได้มาซึ่งเป้าประสงค์สุดท้ายที่ต้องการขององค์กรหรือวิสัยทัศน์ อันจะนำไปสู่การกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงาน รวมทั้งพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จขององค์กร และสร้างตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ (2) การกำหนดรายละเอียดของตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงาน เมื่อผู้บริหารของผู้บริหารได้ทำการตกลงรวมเกี่ยวกับตัวบ่งชี้วัดผลการดำเนินงานแล้ว จะเริ่มดำเนินการสำรวจเพื่อหาข้อมูลหลักฐานเกี่ยวกับสภาพในปัจจุบันเพื่อนำมาช่วยในการกำหนดความชัดเจนของตัวบ่งชี้ดังกล่าว ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ เวลา และสถานที่หรือความครอบคลุม อันเป็นเป้าหมายที่ต้องการของแต่ละตัวบ่งชี้ (3) การวัดและการตรวจสอบผลการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องจัดให้มีการตรวจสอบและรายงานผลการดำเนินงานของแต่ละตัวบ่งชี้ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ เช่น รายเดือน รายไตรมาส รายปี เป็นต้น เพื่อแสดงความก้าวหน้าและสัมฤทธิ์ผลของการดำเนินงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่อย่างไร นอกจากนี้ในบางกรณีอาจจะจัดให้มีคณะบุคคลเพื่อทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานเป็น เรื่อง ๆ ไปก็ได้ (4) การให้รางวัลตอบแทน หลังจากที่ได้พิจารณาผลการดำเนินงานแล้ว ผู้บริหารจะต้องมีการให้รางวัลตอบแทนตามระดับของผลงานที่ได้ตกลงกันไว้ นอกจากนี้อาจจะมีการให้ข้อเสนอแนะหรือกำหนดมาตรการบางประการเพื่อให้มีการปรับปรุงผลงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น กลยุทธ์ในข้อนี้จึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้

4. กลยุทธ์ตั้งรับ (WT) ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพมากยิ่งขึ้น (W3+T1+T2) ซึ่งเกิดจากการที่มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมีจุดอ่อนด้านบุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจ (W3) ประกอบกับสถานการณ์โรคระบาด (T1) และการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ปัจจุบัน (T2) ดังนั้น มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรควรส่งเสริมสนับสนุนผลักดันให้บุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนได้รับการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ ให้มีทักษะความรู้ความเชี่ยวชาญและประสิทธิภาพเพิ่มมากยิ่งขึ้น เพื่อพร้อมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต เนื่องจากบุคลากรเป็นทรัพยากรหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ให้สำเร็จเป็นไปตามแผนที่วางไว้ สอดคล้องกับแนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่สุเทพ เชาวลิต (2548, น.10-11) กล่าวถึง ลักษณะของการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่มีกระบวนการและวิธีการทำงาน โดยมีบุคลากรที่มีคุณภาพสูง มีรายได้มาตรฐานเดียวกับภาคเอกชน ได้รับการยอมรับจากสังคมในการมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับเรื่องวิทย์ เกษสุวรรณ (2554, น.248-249) แนวคิดของการจัดการภาครัฐแนวใหม่ กล่าวว่า ทฤษฎีการจัดการภาคเอกชน ภาคเอกชนเปลี่ยนแปลงมาก่อนภาครัฐ ภาคเอกชนต้องจัดการองค์การให้ยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ ปัจจุบันภาคเอกชนหันมาสนใจการวางแผนกลยุทธ์ ส่วนการบริหารงานบุคคลในภาคเอกชนนั้นภาครัฐก็นำมาใช้บางส่วน รวมทั้งการจูงใจและการลงโทษ เช่น การขึ้นเงินเดือนแก่ผู้มีผลงานและลงโทษผู้มีผลงานไม่ดี ส่วนที่ภาครัฐรับเอามาแต่ยังไม่เท่าเอกชนคือการประเมินผลงาน รวมไปถึงการปรับปรุงระบบข้อมูลทางด้านบัญชีและด้านอื่น ๆ และสอดคล้องกับทฤษฎีการบริหารจัดการ โดยหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ของ เฟรดเดอริค เทย์เลอร์ (อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ ยศสมบัติ, 2548, น.175) ได้เสนอความเห็นในบทความชื่อ “The principle of Scientific Management” ว่า การบริหารงานตามหลักวิทยาศาสตร์ เป็นวิธีที่ดีกว่าการอาศัยหลักความเคยชิน (rule of thumb) ซึ่งเป็นการทำงานตามประสบการณ์ของคนงานแต่ละคนและใช้กันทั่วไป โดยกำหนดให้มีการแบ่งงานกันทำระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงานอย่างเท่า ๆ กัน ทั้งนี้ ผู้บริหารจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย และตามหลักการจัดการแบบวิทยาศาสตร์แล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ ดังนี้ (1) สร้างหลักการทำงานที่เป็นวิทยาศาสตร์สำหรับการทำงานในขั้นตอนต่าง ๆ ของงาน แทนการปฏิบัติตามความเคยชิน (2) คัดเลือกคนงานตามหลักกฎเกณฑ์วิทยาศาสตร์ เพื่อให้ได้คนที่เหมาะกับงาน เนื่องจากแต่ละคนมีความถนัดไม่เหมือนกัน ผู้บริหารจึงต้องแบ่งงานให้เหมาะสมกับความสามารถหรือความถนัดของคนงาน (3) พัฒนาคนงานให้เรียนรู้หลักการทำงานแบบวิทยาศาสตร์ (4) สร้างบรรยากาศความร่วมมือระหว่างผู้บริหารกับคนงาน ดังนั้น กลยุทธ์ในข้อนี้จึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรได้

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 ข้อเสนอแนะในการเพิ่มประสิทธิผล

1. ด้านสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น ควรจัดโครงการเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ยกย่องศักยภาพชุมชนให้สามารถพึ่งพาตนเองได้ ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทยแก่ชุมชนท้องถิ่นเพื่อเสริมพลังปัญญาของแผ่นดิน สนับสนุนงบประมาณทุนอุดหนุนการวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ชุมชนได้รับประโยชน์จากผลงานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม

2. ด้านผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรส่งเสริมการพัฒนาอาจารย์หลักสูตรครุศาสตร์ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นเป็นผู้นำทางวิชาการ เพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีสมรรถนะตามความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

3. ด้านผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล ควรส่งเสริมการพัฒนานักศึกษาให้มีทักษะด้านการวิจัยและนวัตกรรมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาชุมชน ผลิตบัณฑิตตรงตามความต้องการของชุมชนท้องถิ่นหรือผู้ใช้บัณฑิต ทั้งปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาให้มีจำนวนที่หลากหลายตรงตามความต้องการของชุมชนท้องถิ่นหรือผู้ใช้บัณฑิต พร้อมทั้งปรับปรุงกระบวนการจัดการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและการจัดการเรียนการสอนด้วยระบบสะสมหน่วยกิต

4. ด้านบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน ควรเปิดหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเป็นช่องทางในการสร้างรายได้ให้กับมหาวิทยาลัยมากขึ้น นำระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในกระบวนการทำงานเพื่อการพัฒนาองค์กรให้มีระบบการจัดการที่ดีขึ้น พัฒนาคณาจารย์ให้มีความรู้ทักษะด้านดิจิทัลให้มากขึ้น สร้างเครือข่ายความร่วมมือจากภายนอกเพื่อการพัฒนาองค์กรที่ยั่งยืน

3.2 ข้อเสนอแนะการนำนโยบายไปปฏิบัติและกระบวนการบริหารแผน

3.2.1 การนำนโยบายไปปฏิบัติ

1) ด้านวัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ควรกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยให้มีความครอบคลุมชัดเจน มีความท้าทาย และสามารถวัดและประเมินผลได้

2) ด้านทรัพยากรนโยบาย มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการตามแผนให้เพียงพอ เหมาะสม ควรกระจายงบประมาณให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ และส่งเสริมการพัฒนาคณาจารย์ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น เพื่อการดำเนินงานตามแผนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3) ด้านการสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง หน่วยงานกลาง มหาวิทยาลัยควรมีวิธีการและช่องทางการสื่อสารระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยที่เป็นระบบอย่างชัดเจน โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาปรับใช้ในกระบวนการ

4) ด้านลักษณะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ มหาวิทยาลัยกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนในการนำแผนไปปฏิบัติ โดยกำหนดให้ตรงตามความเชี่ยวชาญและภาระงาน

5) ด้านเงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยควรจัดสรรงบประมาณแก่คณะ สำนัก หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยตามความเหมาะสมในการปฏิบัติตามแผนฯ กำหนดค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยเพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการเป็นไปตามเป้าหมาย และได้รับการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัยในการดำเนินการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี

6) ด้านความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาศักยภาพมากขึ้น ควรให้ความรู้ความเข้าใจในกระบวนการแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัย การให้รางวัลเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ เพื่อเป็นแรงเสริมให้บุคลากรมีความตั้งใจในการนำแผนไปปฏิบัติเพิ่มมากขึ้น

3.2.2 กระบวนการบริหารแผน

1) ขั้นตอนการวางแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยให้มากขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน เพิ่มช่องทางในการแสดงความคิดเห็น โดยใช้เทคโนโลยี รวมไปถึงการสนับสนุนการให้ความรู้ ความเข้าใจแก่บุคลากรในบทบาทหน้าที่ของตนในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปี เพื่อให้บุคลากรได้เห็นความสำคัญของการวางแผน ความสำคัญของการมีส่วนร่วม กล้าที่จะเสนอปัญหาต่าง ๆ เพื่อการนำไปสู่การแก้ไขปัญหาได้

2) ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ควรมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามพันธกิจที่มีความเหมาะสม มีวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการไปยังบุคลากรอย่างเหมาะสม ควรกำหนดระยะเวลาของการปฏิบัติงานให้เหมาะสม มีระบบการกำกับตรวจสอบและประเมินผลของมหาวิทยาลัย และมีการเสริมแรงให้ผู้ปฏิบัติในเชิงสร้างสรรค์

3) ขั้นตอนการประเมินผล มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ควรมีวิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการนำไปปฏิบัติที่เหมาะสม มีวิธีการที่ทำให้ระบบการวัดผลรวมของแผนสอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน กำหนดให้มีการรายงานผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีเป็นรายไตรมาส ควรจัดอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรเกี่ยวกับระบบการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบในระดับมหาวิทยาลัยในเชิงประจักษ์ นำผลการดำเนินงาน ปัญหาที่พบระหว่างการดำเนินงาน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อให้ออกเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพ และนำข้อเสนอแนะที่ได้จากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ถ่ายทอดไปสู่หน่วยงานที่รับผิดชอบต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยได้รับทราบและนำไปปรับปรุงแก้ไข ปรับปรุงระบบกลไก เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการอย่างชัดเจน และหน่วยงานที่รับผิดชอบตามพันธกิจต่าง ๆ ควรนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปปรับปรุงอย่างจริงจัง

3.2.3 ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์

1) สร้างเครือข่ายความร่วมมือเพิ่มมากขึ้น มหาวิทยาลัยควรขยายเครือข่ายให้ครอบคลุมทุกพันธกิจทั้งด้านสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น ด้านผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล และด้านบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน

2) การส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีในกระบวนการบริหารแผนในทุกขั้นตอน เพื่อที่บุคลากรจะสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการต่าง ๆ ได้ง่ายมากขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกระดับได้แสดงความคิดเห็นในกระบวนการต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การนำไปปฏิบัติ และตรวจสอบประเมินผลปรับปรุงแก้ไข อีกทั้งผู้บริหารควรถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติให้ชัดเจนครอบคลุม สร้างความรู้ความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับ

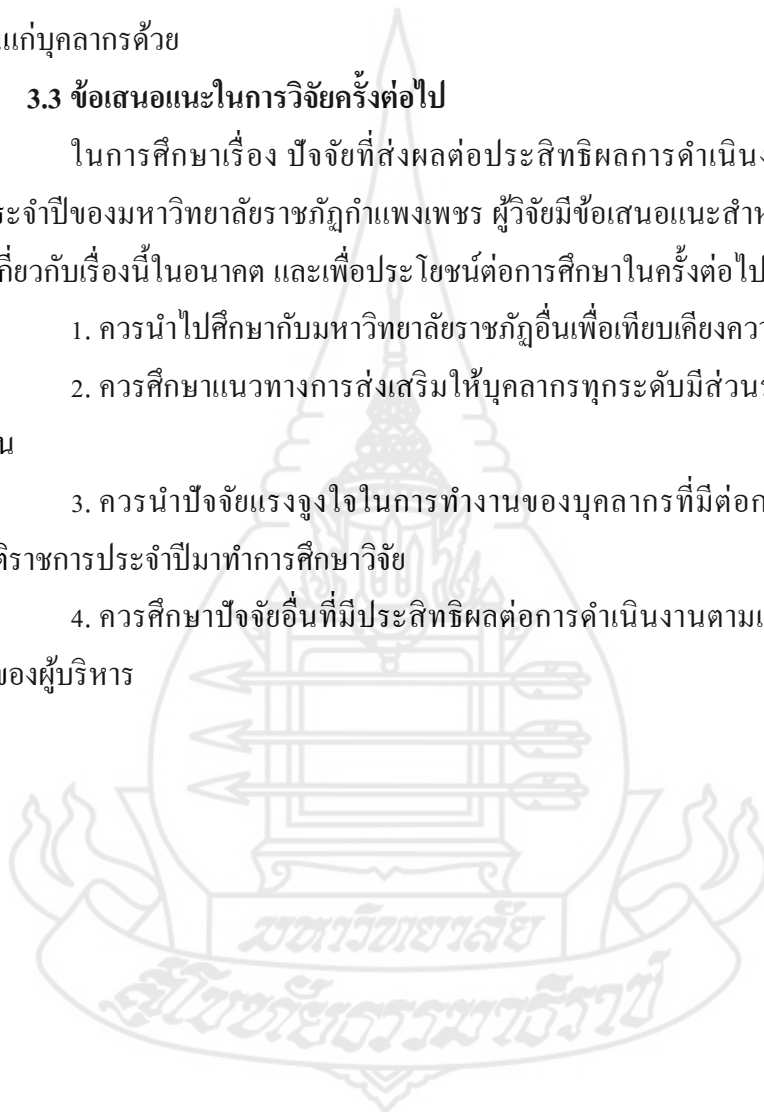
3) มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการทบทวนปรับปรุงแผนการปฏิบัติราชการประจำปีอย่างสม่ำเสมอ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปในปัจจุบัน ควรนำผลการดำเนินงาน ปัญหาที่พบระหว่างการดำเนินงาน มาประกอบการปรับปรุงแก้ไขอย่างจริงจัง ปรับเปลี่ยนตัวชี้วัดที่ไม่สามารถดำเนินการได้จริง เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานตามแผน

4) มหาวิทยาลัยควรสนับสนุนให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพมากยิ่งขึ้น พัฒนาคอนให้เหมาะกับงาน สนับสนุนงบประมาณการเข้ารับการอบรมพัฒนา การดำเนินการจัดกิจกรรมอบรมพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ ทั้งด้านการศึกษา ด้านการวิจัยและนวัตกรรม ด้านการบริหารจัดการ รวมไปถึงการพัฒนาที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะสารสนเทศ สื่อ เทคโนโลยี ทักษะชีวิตและอาชีพ อีกทั้งมหาวิทยาลัยควรสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรด้วย

3.3 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะสำหรับผู้วิจัยที่ประสงค์จะทำวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคต และเพื่อประโยชน์ต่อการศึกษาในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรนำไปศึกษากับมหาวิทยาลัยราชภัฏอื่นเพื่อเทียบเคียงความสำเร็จที่เกิดขึ้น
2. ควรศึกษาแนวทางการส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารแผน
3. ควรนำปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรที่มีต่อกระบวนการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีมาทำการศึกษาวิจัย
4. ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่มีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานตามแผน เช่น ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สกลนคร

บรรณานุกรม

- กองน โยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร. (2564). รายงานผลการปฏิบัติราชการตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สืบค้นจาก <https://arit.kpru.ac.th/sh/d75613>
- _____ . (2563). แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร สืบค้นจาก <https://arit.kpru.ac.th/sh/f705fc>
- กานต์ชนก แถนสีแสง และกฤษวรรธน์ โล้วชรินทร์. (2563). การนำแผนพัฒนาจังหวัดไปปฏิบัติของหน่วยบริหารราชการส่วนภูมิภาคภายในจังหวัดมหาสารคาม. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 14(1),139-152.
- เจมมาวีร์ รัศมีชูชีพ. (2553). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ธนาเพรส.
- จินตนา สุจจันท์. (2549). การศึกษาและการพัฒนาชุมชน. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จุมพล นิมพานิช. (2553). การบริหารจัดการภาครัฐใหม่ หลักการ แนวคิด และกรณีตัวอย่างของไทย. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชญาภา รั้งวีจิ. (2561). ประสิทธิภาพในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบลกุดเหนือ อำเภอกุดชุมหี จังหวัดประจวบคีรีขันธ์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด, กรุงเทพฯ.
- ช่อผกา โถแก้ว. (2562). การพัฒนาการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม. วารสารวิชาการลวະສິຣີ มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 3(2), 95-108.
- ชัชวาลย์ ไรจนทรัพย์สกุล. (2558). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการนำนโยบายไปปฏิบัติขององค์การบริหารส่วนตำบลนิคมพัฒนา อำเภอเมือง จังหวัดลำปาง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ) มหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ลำปาง
- ชินรัตน์ สมสืบ. (2560). รัฐประศาสนศาสตร์กับการมีส่วนร่วม. ใน ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์. (หน่วยที่ 12, น.273-283). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชุติมา อุดมชัยลักษณ์. (2559). ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนชุมชนประจำปี 2556 ของเทศบาลตำบลอุทัย อำเภอกุทัย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. วารสารราชภัฏกรุงเก่า สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 3(1), 42-46.

- เซอร์โด้, ซามูเอล ซี. (2552). *การจัดการสมัยใหม่* แปลจาก [Modern Mangement 9th International] (พัชนี นนทศักดิ์ ปิยะพันธ์ ปิงเมือง และสมศรี ศิริไหวประพันธ์, ผู้แปล) กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น.
- ดวงใจ เรื่องวรุณวัฒนา และคณะ. (2559). การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล 5 ปี ขององค์การบริหารส่วนตำบลเขารูปช้างอำเภอเมืองจังหวัดสงขลา. *วารสารพุทธสังคมวิทยาปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย*, 1(1), 34-46.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. (2535). *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทวีป ศิริรัศมี. (2544). *หลักการวางแผน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ทิพาวดี เมฆสวรรค์. (2539). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการปฏิรูประบบราชการ.
- เทพศักดิ์ บุญขันธ์. (2562). แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์ ในการให้บริการสาธารณะ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์*. (หน่วยที่ 5, น.255). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2546). *การมีส่วนร่วม: หลักการพื้นฐาน เทคนิคและกรณีตัวอย่าง*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สิริลักษณ์การพิมพ์.
- นุกูล ชูทอง ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. (2559). *ประสิทธิผลองค์กร*. กรุงเทพฯ: ไอดี ออล พรินท์.
- ปกรณ์ ปรียาภรณ์. (2561). *การวางแผนกลยุทธ์ แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 21) กรุงเทพฯ: เสมารพิมพ์.
- _____. (2544). *การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.
- _____. (2542). *การบริหารโครงการแนวคิดและแนวทางในการสร้างความสำเร็จ*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์. ข
- ประภาส อนันดา และเสฐียรพงษ์ ศิวินา. (2555). รูปแบบการนำแผนเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติของหน่วยงานปฐมภูมิ อำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด. *วารสารสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 7 ขอนแก่น*, 20(1), 9-18.
- ประสาน หอมพุดและทิพวรรณ หอมพุด. (2540). *การบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ฟิสิกส์เซ็นเตอร์.

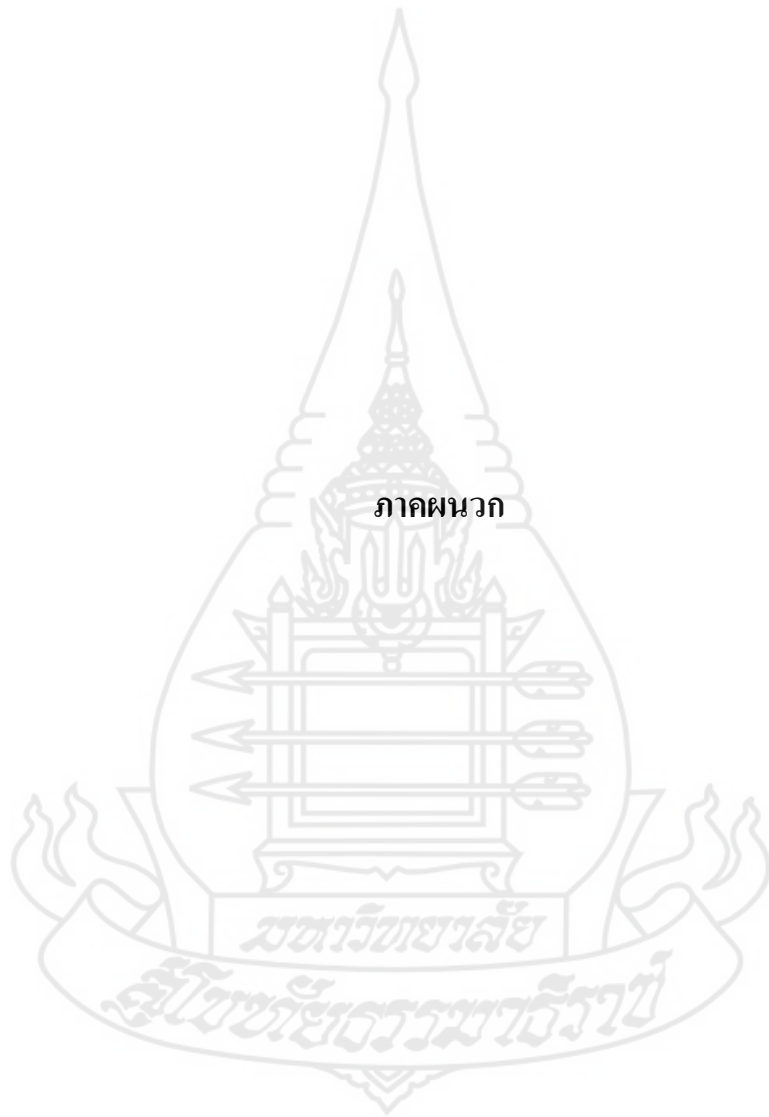
- ทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. (2552). *ทฤษฎีองค์การสมัยใหม่*. (พิมพ์ครั้งที่ 10) กรุงเทพฯ: แชนทโพร์ พรินติ้ง.
- ทวีป ศิริรัศมี. (2544). *หลักการวางแผน*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ปราชญา กล้าผจญ และคณะ. (2553). *การบริหารจัดการยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปรัชญาพับบลิชชิง.
- ปิยะชัย จันทร์วงศ์ไพศาล. (2554). *การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์*. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.
- พัชสิริ ชมภูคำ. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทยา บวรวัฒนา. (2541). *รัฐประศาสนศาสตร์ : ทฤษฎีและแนวการศึกษา (ค.ศ.1887-ค.ศ.1970)*. (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2536). “ประสิทธิผลของหน่วยงานในทฤษฎีองค์การสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์” ใน *เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาทฤษฎีองค์การภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิพัฒน์ ไทยอารี. (2559). *การบริหารองค์การ*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- พิริยา ผาดีวิกรัยวงศ์. (2560). *ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารงานตามยุทธศาสตร์วิทยาลัย การสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต “ไม่ได้ตีพิมพ์”) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- ไพโรบลย์ ช่างเรียน. (2532). *วัฒนธรรมการบริหาร*. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- มยุรี อนุมานราชชน. (2556). *นโยบายสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- เมตต์ เมตต์การุณจิต. (2553). *การบริหารจัดการศึกษาแบบมีส่วนร่วม: ประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และราชการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: บั๊กพอซท์.
- ยุพาพร รูปงาม. (2545). *การมีส่วนร่วมของข้าราชการสำนักงบประมาณในการปฏิรูประบบราชการ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต “ไม่ได้ตีพิมพ์”). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2542). *ทฤษฎีองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: ศักดิ์โสภณาการพิมพ์.
- เรืองวิทย์ เกษสุวรรณ. (2556). *การจัดการภาครัฐแนวใหม่*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2545). *การจัดการคุณภาพ : จาก TQC ถึง TQM, ISO 9000 และการประกันคุณภาพ*. กรุงเทพฯ: บพิศการพิมพ์.

- วรรณมาฆะ เกษรคอกไม้. (2559). *องค์การและการจัดการภาครัฐ*. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์.
- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิภาวรรณ เกิดผา. (2561). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของแผนพัฒนาสามปีของเทศบาลตำบล จังหวัดกำแพงเพชร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์) มหาวิทยาลัย ราชภัฏกำแพงเพชร, กำแพงเพชร
- ละเอียด จันทินมาธร. (2557). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการแผนชุมชน ขององค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุรินทร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ตีพิมพ์). มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์, สุรินทร์.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2558). *แนวคิดและความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการบริหารยุทธศาสตร์ ของหน่วยงานภาครัฐ*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารยุทธศาสตร์*. (หน่วยที่ 1, น.14). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2549). *หลักรัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดและกระบวนการ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- _____. (2549). *การพัฒนาเมืองและชนบทประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โฟรเพช.
- _____. (2545). *การบริหารเมืองหลวงและการบริหารท้องถิ่น: สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ฝรั่งเศส ญี่ปุ่น และ ไทย*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์โฟรเพช.
- วีณา เทียงธรรม และคณะ. (2558). *การพัฒนาศักยภาพชุมชน : แนวคิดและการประยุกต์ใช้*. กรุงเทพฯ: แดเน็กซ์อินเตอร์คอร์ปอเรชั่น.
- ศิริพงษ์ ลดาวัลย์ ณ อยุธยา. (2551). *แนวความคิดและทฤษฎีรัฐประศาสนศาสตร์*. เชียงใหม่: ชนุชพรินติ้ง.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2545). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ชรรรมสาร.
- ศิลป์ ชื่นนิรันดร์. (2562). *ประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา จังหวัดยโสธร*. *วารสารวิชาการคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราช ภัฏเทพสตรี*, 10(1), 31-40.
- ศุภชัย ยาวะประภาส. (2545). *การมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่น*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2548). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 5) กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมคิด พรหมจ้อย. (2542). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2) นนทบุรี: มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช.

- สมบัติ ชำรงชัยวงศ์. (2549). นโยบายสาธารณะ: แนวความคิด การวิเคราะห์ และกระบวนการ. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- _____. (2548). นโยบายสาธารณะ แนวคิดการวิเคราะห์กระบวนการ. (พิมพ์ครั้งที่ 11) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2523). การบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 7) กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.
- _____. (2514). การบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เกษมสุวรรณ.
- สมพร แสงชัย. (2543). การวางแผนและโครงการพัฒนา. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2546). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 3) กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.
- _____. (2545). การบริหาร. กรุงเทพฯ: ชาญวิทย์เซ็นเตอร์.
- _____. (2538). การบริหาร. กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.
- สมิต สัจฉกร. (2548). การวางแผนปฏิบัติงาน. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. (2540). สาธารณบริหารศาสตร์. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สันสินธุ์ ชาลิตชำรง. (2550). หลักการบริหารรัฐกิจกับระบบราชการไทย. กรุงเทพฯ : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์. (2548). หลักรัฐประศาสนศาสตร์ แนวคิดและทฤษฎี. (พิมพ์ครั้งที่ 2) กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด เวลด์เทรด ประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2560). การบริหารราชการแบบมีส่วนร่วม: เทคนิควิธีและการนำไปสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอมมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2562). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2562. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- _____. (2546). พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546. กรุงเทพฯ: คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- สำนักงาน ก.พ. (2546). คู่มือการพัฒนาระบบการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์. กรุงเทพฯ: พี.เอ..ลิฟวิ่ง
- สุเทพ เชาวลิติ. (2548). การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- สุธรรม รัตนโชติ. (2552). พฤติกรรมองค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ท้อป.

- อดุลเดช ถาวรชาติ. (2559). *แนวคิด การปฏิรูปและการจัดการภาครัฐสมัยใหม่ของไทย*. นครสวรรค์ : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2543). *หลักและเทคนิคการวางแผน*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิเดช สิทธิพรหม. (2558). *การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบลรอบเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ดีพิมพ์) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, นนทบุรี.
- อมรรัตน์ อมรนาถ. (2561). *การศึกษากระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มศรีอยุธยา*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ ไม่ได้ดีพิมพ์) มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, พระนครศรีอยุธยา.
- อรทัย กัทผล. (2552). *คู่มือ การมีส่วนร่วมของประชาชนสำหรับนักบริหารท้องถิ่น*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: จริยสุนันทวงศ์การพิมพ์.
- อร่าม สิริพันธ์. (2559). *การวางแผนและการวางแผนกลยุทธ์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์การ*. (หน่วยที่ 4, น.4-27). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- _____. (2553). *การวางแผนและการวางแผนกลยุทธ์*. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารองค์การ*. (หน่วยที่ 4, น.4-5). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- Abushabab, Wajdi. (2016). *Strategic management practices: an investigation of public sector organizations in the Kingdom of Bahrain*. (Thesis (D.B.A.)). University of Bradford.
- Arnstien, S.R. (1969). A Ladder of Citizen Participation. *Journal of the American Institute of Planners*. 35(4), 216-224.
- Bin Sultan, Abdalla Abdelrahman Yousif Ali. (2012). *An assessment of excellence in formulating strategic plan : a case study of Dubai government's strategic plan, United Arab Emirates*. (Thesis (Ph.D.)). University of Derby.
- Chapin, F. S. (1997). "Social Participation and Social Intelligence." In Handbook of Research Designate Social Measurement. New York : Longman.
- Cheema, G. Shabbir, and Dennis A. Rondinelli. (1983). *Implementtation Decentralization Programmes in Asia : Local Capacity For Rural Development*. Nagoya, Japan: United Nations Center for Regional Development.

- Cohen, J.M. and N.T. Uphoff. (1977). *Rural development participation: Concept and measures for project design implementation and evolution rural development committee center for international studies*. New York : Cornell University.
- Darke, Roy Anthony. (1991). *The strategic planning process and public participation: a case study in South Yorkshire 1973-1978*. England: University of Sheffield.
- Fenaroff, A. (1980). *Community Involvement in Health System for Primary Health Care*. Geneva : World Health Organization.
- Harold D. koontz. (1972). *Principles of Management*, (New York : MCGrawHill).
- Herbert A. Simon. (1965). *Administrative Behavior*, (New York : Macmillan).
- Pressman, J.L., and A. Wildavsky. (1984). *Implementation*. Berkeley, California: University of California Press.
- Putti. (1987). Work values and organizational commitment: *A study in the Asian context*. *Human Relations*. 4(2), 275-288.
- Robbins, S. P. (1998). *Organization Behavior 8thed*. Singapore : Prentice Hall.
- Rudd, J. M. (2005). *A multivariate examination of the relationship between strategic planning and organizational performance*. (Thesis (Ph.D.)). Aston University.
- Shamugia, Zurabi. (2020). *Strategic planning in British higher education institutions: the case of public universities in London*. (Thesis (Ph.D.)). University of the West of Scotland.
- Van Horn, Carl E., and Donald S. Van Meter. (1976). "The Implementation of Intergovernmental Policy," in Charles O. Jones, and Robert D. Thomas eds', *Public Policy Making in a federal System*. California: Sage Publications, Inc.
- William, E. (1976). Electoral Participation in a Low Stimulus Election. *Rural Development*. 4(1), 111-124.
- Williams, Katie. (1997). *The effectiveness of the UK planning system in delivering sustainable development via urban intensification*. (Thesis (Ph.D.)). Oxford Brookes University.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สกลนคร



ภาคผนวก ก
รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สกลนคร

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจสอบแบบสอบถาม

1. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ
 ตำแหน่งปัจจุบัน ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต
 แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช
 ประวัติการศึกษา รป.ค. (นโยบายสาธารณะ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 รป.ม. (เกียรตินิยม) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 B.B.A. มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ

2. ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญยัง
 ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต
 แขนงวิชาการบริหารรัฐกิจ
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช
 ประวัติการศึกษา ร.ค. คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
 IMAS (International Masters in ASEAN Studies),
 University of Malaya, Malaysia
 รป.ม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 ศศ.บ. (รัฐประศาสนศาสตร์) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

3. ชื่อ อาจารย์ ดร.พิชชา ชวากร
 ตำแหน่งปัจจุบัน อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต
 วิชาเอกการบริหารการปกครองท้องถิ่น
 สถานที่ทำงาน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช
 ประวัติการศึกษา พบ.ค. (การบริหารการพัฒนา) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
 ศศ.ม. (ยุโรปศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ศศ.บ. (เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



ภาคผนวก ข

หนังสือราชการที่ใช้ในการติดต่อประสานงาน



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๖๐๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกิตติยา ลาเต๊ะ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยกำแพงเพชร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อแก่นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๘-๓๓๙-๗๑๕๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๖๐๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กาญจนา บุญยัง

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน	๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน	๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน	๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกิตติยา ลาเต๊ะ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยกำแพงเพชร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๘-๓๓๙-๗๑๕๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้า ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๖๐๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.พิชชา ชวากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกิตติยา ลาเต๊ะ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยกำแพงเพชร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์พันธุ์ไว้ชิ้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลักและกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๘-๓๓๙-๗๑๕๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๖๕๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๘ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภาวิณี สัตยาภรณ์)

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกิตติยา ลาเต๊ะ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ
การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.
เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ นักศึกษาจำเป็นต้องทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัยในหน่วยงานของท่าน ทั้งนี้เพื่อให้
ผลการวิจัยที่ได้จะเป็นประโยชน์แก่งานวิชาการสืบไป หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับ
นักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๘-๓๓๙-๗๑๕๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๘๑๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๗๑๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกิตติยา ลาเต๊ะ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการ
ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.
เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในการนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าเก็บข้อมูลทำการวิจัย
ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมโปรด
ติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๘-๓๓๙-๗๑๕๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ม๑๗

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบสัมภาษณ์ จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกิตติยา ลาเต้ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการ
ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร” ซึ่งมี รองศาสตราจารย์ ดร.
เทพศักดิ์ บุญรัตพันธุ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาตามโครงการการศึกษาวิทยานิพนธ์ที่ส่งมาพร้อมนี้

ในกรณีนี้ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านให้นักศึกษารายดังกล่าวเข้าสัมภาษณ์เพื่อทำการวิจัย
ทั้งนี้ นักศึกษาจะดำเนินการนัดหมายเพื่อเก็บข้อมูลอีกครั้งหนึ่ง หากต้องการสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติม
โปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๘-๓๓๙-๗๑๕๖

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษา และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)
ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ที่ อว ๐๖๐๒.๑๗/บ ๖๐๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
ตำบลบางพูด อำเภอปากเกร็ด
จังหวัดนนทบุรี ๑๑๑๒๐

๒๖ กรกฎาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.พิชยา ชวากร

สิ่งที่ส่งมาด้วย	๑. โครงการวิทยานิพนธ์	จำนวน ๑ ชุด
	๒. แบบสอบถาม	จำนวน ๑ ชุด
	๓. แบบสัมภาษณ์	จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวกิตติยา ลาเต๊ะ นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ
ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยกำแพงเพชร” ตามโครงการวิทยานิพนธ์ที่ส่งมา
พร้อมนี้

การจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่องดังกล่าว นักศึกษาได้จัดทำเครื่องมือที่เก็บรวบรวมข้อมูลและได้รับ
ความเห็นชอบเบื้องต้นจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ รองศาสตราจารย์ ดร.เทพศักดิ์ บุญรัตน์
ไว้ขั้นหนึ่งแล้ว แต่เพื่อให้เครื่องมือวิจัยที่จัดทำนั้น มีความครอบคลุมเนื้อหาวิชาแนวปฏิบัติและสอดคล้องกับหลัก
และกระบวนการวิจัย สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาเครื่องมือวิจัย
โดยได้โปรดพิจารณาตรวจสอบและให้ความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการศึกษาดังกล่าว หากต้องการสอบถาม
รายละเอียดเพิ่มเติมโปรดติดต่อกับนักศึกษาโดยตรงได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ ๐๙๘-๓๓๙-๗๑๕๖

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดี
และขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

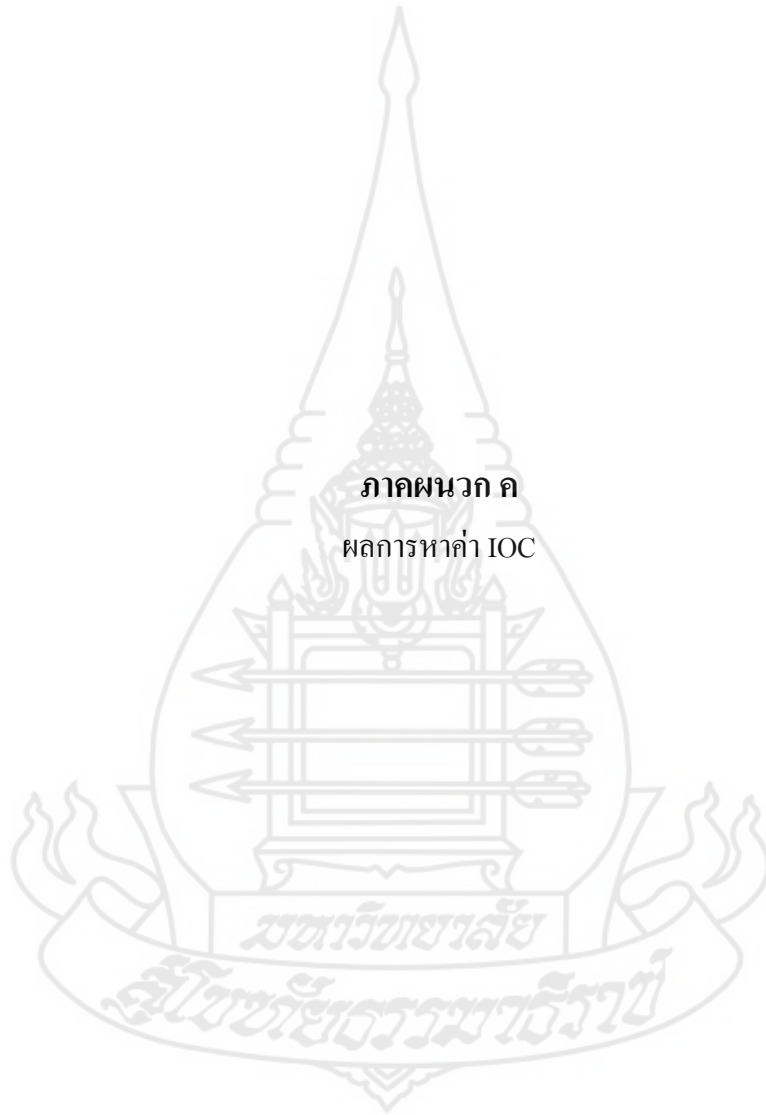
ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภาวิน ชินะโชติ)

ประธานกรรมการประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

โทร. ๐๒-๕๐๔๘๑๘๑-๖

โทรสาร. ๐๒-๕๐๓๓๖๑๒



ภาคผนวก ค
ผลการทำ IOG

ความเที่ยงตรง (Validity)

คำชี้แจง

การตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาความเที่ยงตรง (Validity) จำนวน 3 ท่าน ได้แก่

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ลักษณา ศิริวรรณ
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กาญจนา บุญยัง
3. อาจารย์ ดร.พิชชา ชวากร

การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม รวมถึงความถูกต้องของเนื้อหา เพื่อที่จะได้มีการแก้ไขปรับปรุงเครื่องมือในการศึกษาวิจัยให้มีความเที่ยงตรงและมีความสมบูรณ์มากที่สุด โดยผู้เชี่ยวชาญจะดำเนินการตรวจสอบว่าข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาหรือไม่ ผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และกำหนดค่าคะแนนต่าง ๆ ตามความคิดเห็น โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ

-1 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ข้อคำถามดังกล่าว ไม่มีความเที่ยงตรงของเนื้อหา

0 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นเฉยๆ ต่อข้อคำถามดังกล่าว

1 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ข้อคำถามดังกล่าว มีความเที่ยงตรงของเนื้อหา

สำหรับการประเมินค่าความเที่ยงตรง (Validity) ของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน โดยใช้วิธีการคำนวณค่าเฉลี่ยของข้อคำถามนั้น ๆ หากคำถามข้อใดมีค่ามากกว่า 0.50 ขึ้นไป แสดงว่า ข้อคำถามในแบบสอบถามมีค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Validity)



ส่วนที่ 1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
คำถาม ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยบรรลุความสำเร็จผลสำเร็จจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการด้านต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
ด้านการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น 1. ด้านชุมชนหรือประเด็นที่ได้รับการชี้้นำการแก้ไขปัญหาจากนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้น	1	1	1	1	นำไปใช้
2. ด้านกำลังแรงงานและผู้สูงวัยกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา	1	1	1	1	นำไปใช้
3. ด้านอาจารย์ที่มีผลงานวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ	1	1	1	1	นำไปใช้
4. ด้านงบประมาณทุนอุดหนุนการวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่นต่องบประมาณทุนอุดหนุนการวิจัยทั้งหมด	1	1	1	1	นำไปใช้
5. ด้านบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งอยู่ในฐานข้อมูลตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ	1	1	1	1	นำไปใช้
6. ด้านผลงานวิจัยที่ยื่นจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร หรือ ได้รับสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร	1	1	1	1	นำไปใช้
7. ด้านชุมชนที่ใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม	1	1	1	1	นำไปใช้

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
8. ด้านนวัตกรรมหรือมาตรฐานด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น	1	1	1	1	นำไปใช้
9. ด้านความสำเร็จในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์เรือนไทยให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปวัฒนธรรม	1	1	1	1	นำไปใช้
ด้านการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา	1	0	1	0.7	นำไปใช้
10. ด้านอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่สอบผ่านมาตรฐานภาษาอังกฤษ	1	0	1	0.7	นำไปใช้
11. ด้านอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ	1	0	1	0.7	นำไปใช้
12. ด้านอาจารย์ที่ไม่มีวุฒิตครูที่ได้รับการพัฒนาด้านสมรรถนะทางวิชาชีพครู	1	0	1	0.7	นำไปใช้
13. ด้านนักศึกษาครูที่ผ่านการประเมินระดับความสามารถใช้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน	1	1	1	1	นำไปใช้
14. ด้านบัณฑิตครูที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและโครงการพิเศษ	1	1	1	1	นำไปใช้
15. ด้านนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่มีผลงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่สู่สาธารณะหรือมีการนำไปใช้ประโยชน์	1	1	1	1	นำไปใช้
16. ด้านนักศึกษาครูชั้นปีสุดท้ายที่สอบผ่าน ภาค ก. ตามเกณฑ์ ก.พ.	1	1	1	1	นำไปใช้
17. ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนเครือข่ายได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	นำไปใช้

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
18. ด้านสถานศึกษาที่ได้รับการยกระดับคุณภาพวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	นำไปใช้
ด้านผลิตบัณฑิตให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรมคุณภาพและมาตรฐานระดับชาติ และสากล	1	1	1	1	นำไปใช้
19. ด้านหลักสูตรที่มีงานวิจัยของนักศึกษาซึ่งนำไปใช้การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น หรือมีผลงานตีพิมพ์เผยแพร่จากงานวิจัยของนักศึกษา	1	1	1	1	นำไปใช้
20. ด้านการประเมินคุณภาพบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ	1	1	1	1	นำไปใช้
21. ด้านนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่ผ่านการประเมินคุณภาพตามกรอบ KPRUQF โดยได้รับคะแนนประเมินไม่น้อยกว่า 3.51 จากระดับคะแนน 5	1	1	1	1	นำไปใช้
22. ด้านนักศึกษาที่ได้รับการขึ้นทะเบียนประกอบวิชาชีพหรือผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับสาขา	1	1	1	1	นำไปใช้
23. ด้านนักศึกษาระดับปริญญาตรีปีสุดท้ายที่สอบผ่านในระดับ A2 ตามมาตรฐาน CEFR หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่เทียบเท่า	1	1	1	1	นำไปใช้

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
24. ด้านอัตรากำลังดำเนินงานตรงสาขา/ประกอบอาชีพอิสระ ทั้งตามภูมิสำเนาและนอกภูมิสำเนาของบัณฑิตภายในระยะเวลา 1 ปี	1	1	1	1	นำไปใช้
25. ด้านหลักสูตรระดับอุดมศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับดี	1	1	1	1	นำไปใช้
26. ด้านหลักสูตรที่ถูกปรับปรุงให้ทันสมัยหรือ หลักสูตรใหม่ในรูปแบบสหวิทยาการที่ตอบสนองต่อการพัฒนาท้องถิ่นและสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ	1	1	1	1	นำไปใช้
27. ด้านการศึกษาต่อในพื้นที่ของประชากรวัยอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น	1	1	1	1	นำไปใช้
28. ด้านหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการกับการปฏิบัติงานจริง	1	1	1	1	นำไปใช้
29. ด้านอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ	1	1	1	1	นำไปใช้
ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน	1	1	1	1	นำไปใช้
30. ด้านหลักสูตรระยะสั้นหรือการให้บริการที่ก่อให้เกิดรายได้					
31. ด้านความผูกพันของลูกจ้างและบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัย	1	1	1	1	นำไปใช้
32. ด้านหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการที่ได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานสากล	1	1	1	1	นำไปใช้

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
33. ด้านหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับมาตรฐานมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์	1	1	1	1	นำไปใช้
34. ด้านบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด	1	1	1	1	นำไปใช้
35. ด้านเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร	1	1	1	1	นำไปใช้

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
การนำนโยบายไปปฏิบัติ					
วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย	1	1	1	1	นำไปใช้
1. การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยมีความครอบคลุม					
2. การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยสามารถวัดและประเมินผลได้	1	1	1	1	นำไปใช้
3. การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยมีความท้าทาย	1	1	0	0.7	นำไปใช้
ทรัพยากรนโยบาย	1	1	1	1	นำไปใช้
4. มีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการตามแผนที่เพียงพอ					
การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง	1	1	1	1	นำไปใช้
5. กองนโยบายและแผนสื่อสารให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้เข้าใจอย่างชัดเจนเพียงพอ					

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ลักษณะขององค์การที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 6. ความชัดเจนในการระบุผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ	1	1	1	1	นำไปใช้
7. หน่วยงานของท่านมีความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติได้ดีมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	นำไปใช้
เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านการจัดกิจกรรม ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย 8. มีการจัดสรรงบประมาณแก่คณะสำนัก หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยตามความเหมาะสม	0	1	1	0.7	*ปรับและนำไปใช้ “มีการจัดสรรงบประมาณแก่คณะ สำนัก หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยตามความเหมาะสมในการปฏิบัติตามแผนฯ”
9. มีการกำหนดค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยเพื่อช่วยให้การดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการเป็นไปตามเป้าหมาย	1	0	1	0.7	นำไปใช้
10. สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการพิจารณาการสนับสนุนตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร	1	1	1	1	นำไปใช้
ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ 11. ในภาพรวมบุคลากรให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติมากน้อยเพียง	1	1	1	1	นำไปใช้

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
กระบวนการบริหารแผนปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร					
ขั้นตอนการวางแผน	1	1	1	1	นำไปใช้
12. ขั้นตอนการจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาทบทวนแผนมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	นำไปใช้
13. ขั้นตอนการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	นำไปใช้
14. ขั้นตอนนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมากร่างแผนมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	นำไปใช้
15. ขั้นตอนเสนอ (ร่าง) แผนในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	นำไปใช้
16. ขั้นตอนจัดทำระบบรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรผ่านระบบออนไลน์มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	นำไปใช้
17. ขั้นตอนปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารและความคิดเห็นของบุคลากรมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	นำไปใช้
18. ขั้นตอนจัดทำ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณเพื่อให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมข้อมูลงบประมาณและจัดทำงบประมาณ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	นำไปใช้

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
19. ขึ้นการนำเสนอ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณในการประชุมคณะกรรมการบริหารมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	นำไปใช้
20. ขึ้นการนำร่างแผนเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	นำไปใช้
21. ขึ้นการปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	นำไปใช้
22. ขึ้นการจัดทำและเผยแพร่แผนมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	นำไปใช้
ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ	1	1	1	1	นำไปใช้
23. การมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบตามพันธกิจมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
24. มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอต่อการปฏิบัติงานตามแผน	0	1	1	0.7	ตัดออก
25. มีวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการไปยังบุคลากรเหมาะสมมากน้อยเพียงใด	1	1	1	1	นำไปใช้
ขั้นตอนการประเมินผล	1	1	1	1	นำไปใช้
26. มีวิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติที่เหมาะสม					
27. มีวิธีการที่ทำให้ระบบการวัดผลรวมของแผนที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน	1	1	1	1	นำไปใช้

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์					
วัตถุประสงค์	1	1	1	1	นำไปใช้
28. วัตถุประสงค์ของแผนมีความชัดเจน					
29. วัตถุประสงค์ของแผนสามารถวัดผลได้	1	1	1	1	นำไปใช้
30. วัตถุประสงค์ของแผนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน	1	1	1	1	นำไปใช้
ปัจจัยนำเข้า					
31. มีบุคลากรที่เพียงพอในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ	1	1	1	1	นำไปใช้
32. งบประมาณถูกจัดสรรได้อย่างเพียงพอ	0	1	1	0.7	ตัดออก
กิจกรรม	1	1	1	1	นำไปใช้
33. ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนมีความเหมาะสม					
34. การปฏิบัติงานตามแผนเป็นไปตามกระบวนการ	1	1	1	1	นำไปใช้
ผลผลิตและผลลัพธ์	1	1	1	1	นำไปใช้
35. ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการเรียนการสอนไว้แผนปฏิบัติราชการ					
36. ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการวิจัยไว้แผนปฏิบัติราชการ	1	1	1	1	นำไปใช้
37. ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านบริการสังคมไว้แผนปฏิบัติราชการ	1	1	1	1	นำไปใช้

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
38. ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไว้แผนปฏิบัติการ	1	1	1	1	นำไปใช้
39. ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรไว้แผนปฏิบัติการ	1	1	1	1	นำไปใช้
การมีส่วนร่วม					
การมีส่วนร่วมในตัดสินใจ	-1	1	1	0.3	*ปรับและนำไปใช้ “ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแผนงานโครงการ”
40. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการเสนอความคิดเห็นเสนอแนะแผนงานโครงการ					
41. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปรับปรุงการดำเนินงานโครงการแผนงาน ของแผนปฏิบัติการประจำปี	1	1	1	1	นำไปใช้
การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติกร	1	1	1	1	นำไปใช้
42. ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในแต่ละแผนงาน โครงการที่มหาวิทยาลัยกำหนด					
การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์	-1	1	1	0.3	*ปรับและนำไปใช้ “หน่วยงานของ ท่านได้รับ ประโยชน์จากการ ดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการ มากน้อยเพียงใด”
43. หน่วยงานในมหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการมากน้อยเพียงใด					
การมีส่วนร่วมในการประเมินผล	1	1	1	1	นำไปใช้
44. ท่านมีส่วนร่วมดำเนินการติดตามประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ					

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
45. ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมของแผนปฏิบัติราชการ	1	1	1	1	นำไปใช้

ส่วนที่ 3 คำถามปลายเปิดความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1. ท่านคิดว่าขั้นตอนการวางแผนในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ด้านใดบ้าง (P)	1	1	1	1	*ปรับและนำไปใช้ “ท่านคิดว่าขั้นตอนการวางแผนในการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะคุกคาม ด้านใดบ้าง (P)”
2. ท่านคิดว่าขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีจุดแข็ง จุดอ่อน และภาวะคุกคาม ด้านใดบ้าง (D)	1	1	1	1	*ปรับและนำไปใช้ “ท่านคิดว่าขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีจุดแข็ง จุดอ่อน และภาวะคุกคาม ด้านใดบ้าง (D)”
3. ท่านคิดว่าขั้นตอนการตรวจสอบในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้านใดบ้าง (C)	1	1	1	1	*ปรับและนำไปใช้ “ท่านคิดว่าขั้นตอนการตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้านใดบ้าง (C)”

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
4. ท่านคิดว่าขั้นตอนการปรับปรุงแก้ไขในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้านใดบ้าง (A)	1	1	1	1	*ปรับและนำไปใช้ “ท่านคิดว่าการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้านใดบ้าง (A)”
5. ข้อเสนออื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีตามวงจรคุณภาพ (PDCA)	1	1	1	1	*ปรับและนำไปใช้ “ข้อเสนออื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามวงจรคุณภาพ (PDCA)”

ส่วนที่ 4 แบบสัมภาษณ์เพื่อหาข้อเสนอแนะกลยุทธ์การบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1. ท่านคิดว่ากระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ในด้านใดบ้าง (P)	0	1	1	0.7	นำไปใช้
2. ท่านคิดว่ากระบวนการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในด้านใดบ้าง (D)	0	1	1	0.7	นำไปใช้

รายการข้อพิจารณา	ประเมินความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ผลประเมิน	หมายเหตุ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
3. ท่านคิดว่ากระบวนการตรวจสอบแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในด้านใดบ้าง (C)	0	1	1	0.7	นำไปใช้
4. ท่านคิดว่ากระบวนการในปรับปรุงแก้ไขระบบการบริหารแผนปฏิบัติราชการไปปฏิบัติอย่างไร (A)	0	1	1	0.7	*ปรับและนำไปใช้ “ท่านคิดว่ากระบวนการในปรับปรุงแก้ไขในการนำแผนปฏิบัติราชการไปปฏิบัติมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคามในด้านใดบ้าง(A)”
5. ข้อเสนอแนะต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในอนาคต	1	1	0	0.7	*ปรับและนำไปใช้ “ข้อเสนอแนะต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรในอนาคต”



ภาคผนวก ง
แบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศูนย์วิจัยและพัฒนาระบบราชการ



เลขที่แบบสอบถาม

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน
ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

.....

คำชี้แจง

แบบสอบถามเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยของนักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านผู้ตอบแบบสอบถาม ขอให้ตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใดทั้งสิ้น นอกจากการนำข้อมูลที่ได้รับ ไปทำการวิเคราะห์เพื่อสรุปผลในเชิงสำรวจและใช้ในการศึกษาเท่านั้น

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
3. ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
4. ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสนอกลยุทธ์การบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ทั้งนี้ ท่านสามารถตอบแบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ โดยสแกนผ่าน QR code ด้านล่าง หรือ <https://forms.gle/TLfoT9sgH59HRBMv5> เพื่อที่ผู้วิจัยจะได้นำมาวิเคราะห์สรุปผลต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า จะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเป็นอย่างดีและขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวกิตติยา ลาเต้

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช



ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามต่อไปนี้โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่เป็นคำตอบท่าน

1. เพศ

ชาย หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 30 ปี 30 – 39 ปี
 40 – 49 ปี 50 ปี ขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า ปริญญาโท ปริญญาเอก

4. ประเภทของบุคลากร

พนักงานสายวิชาการ พนักงานสายสนับสนุน

5. สังกัด คณะ/สำนัก/สถาบัน

คณะครุศาสตร์
 คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
 คณะวิทยาการจัดการ
 คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
 คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
 คณะพยาบาลศาสตร์
 บัณฑิตวิทยาลัย
 มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร แม่สอด
 สำนักงานอธิการบดี
 สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
 สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
 สำนักศิลปะและวัฒนธรรม
 สถาบันวิจัยและพัฒนา
 สำนักบริการวิชาการและจัดหารายได้

6. ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ต่ำกว่า 1 ปี 1 – 5 ปี
 6 – 10 ปี 10 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย

ราชภัฏกำแพงเพชร

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านหลังของข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดและตามความเป็นจริง

คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมากน้อยเพียงใดในแต่ละระดับของประสิทธิผลของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย โดยการให้คะแนนระดับความคิดเห็นของท่านในแต่ละหัวข้อ

ประสิทธิผลของแผนปฏิบัติราชการประจำปี	ระดับความคิดเห็นต่อความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
คำถาม ท่านคิดว่ามหาวิทยาลัยบรรลุความสำเร็จผลสำเร็จจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการด้านต่อไปนี้มากน้อยเพียงใด					
ด้านการสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น					
1. ด้านชุมชนหรือประเด็นที่ได้รับการชี้แนะ การแก้ไขปัญหาจากนวัตกรรมที่สร้างสรรค์ขึ้น					
2. ด้านกำลังแรงงานและผู้สูงวัยกลุ่มเป้าหมายได้รับการพัฒนา					
3. ด้านอาจารย์ที่มีผลงานวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ซึ่งเกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนต่อจำนวนอาจารย์ประจำ					
4. ด้านงบประมาณอุดหนุนการวิจัยพัฒนาชุมชนท้องถิ่นต่องบประมาณอุดหนุนการวิจัยทั้งหมด					
5. ด้านบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารระดับชาติและนานาชาติ ซึ่งอยู่ในฐานข้อมูลตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ					
6. ด้านผลงานวิจัยที่ยื่นจดสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร หรือได้รับสิทธิบัตร อนุสิทธิบัตร					

ประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการประจำปี	ระดับความคิดเห็น ต่อความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
7. ด้านชุมชนที่ใช้ประโยชน์จากผลงานวิจัยพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม					
8. ด้านนวัตกรรมหรือมาตรฐานด้านศิลปวัฒนธรรมเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น					
9. ด้านความสำเร็จในการบริหารจัดการพิพิธภัณฑ์เรือนไทยให้เป็นแหล่งเรียนรู้ทางด้านศิลปวัฒนธรรม					
ด้านการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา					
10. ด้านอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่สอบผ่านมาตรฐานภาษาอังกฤษ					
11. ด้านอาจารย์ในสถาบันผลิตครูที่จัดการเรียนการสอนเป็นภาษาอังกฤษ					
12. ด้านอาจารย์ที่ไม่มีวุฒิปริญญาที่ได้รับการพัฒนาด้านสมรรถนะทางวิชาชีพครู					
13. ด้านนักศึกษาครูที่ผ่านการประเมินระดับความสามารถการใช้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐาน					
14. ด้านบัณฑิตครูที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และ โครงการพิเศษ					
15. ด้านนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่มีผลงานวิจัยที่ได้รับการเผยแพร่สู่สาธารณะหรือมีการนำไปใช้ประโยชน์					
16. ด้านนักศึกษาครูชั้นปีสุดท้ายที่สอบผ่าน ภาค ก. ตามเกณฑ์ ก.พ.					

ประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการประจำปี	ระดับความคิดเห็น ต่อความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
17. ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษาใน โรงเรียนเครือข่าย ได้รับการพัฒนาตามมาตรฐานวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
18. ด้านสถานศึกษาที่ได้รับการยกระดับคุณภาพวิชาชีพและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
ด้านผลิตภัณฑ์ให้มีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการคิด การแก้ปัญหา การสร้างสรรค์และการสื่อสาร ด้วยหลักคุณธรรม คุณภาพและมาตรฐานระดับชาติและสากล					
19. ด้านหลักสูตรที่มีงานวิจัยของนักศึกษาซึ่งนำไปใช้การพัฒนาชุมชนท้องถิ่น หรือมีผลงานตีพิมพ์เผยแพร่จากงานวิจัยของนักศึกษา					
20. ด้านการประเมินคุณภาพบัณฑิตตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ					
21. ด้านนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่ผ่านการประเมินคุณภาพตามกรอบ KPRUQF โดยได้รับคะแนนประเมินไม่น้อยกว่า 3.51 จากระดับคะแนน 5					
22. ด้านนักศึกษาที่ได้รับการขึ้นทะเบียนประกอบวิชาชีพหรือผ่านการทดสอบมาตรฐานฝีมือแรงงานแห่งชาติที่เกี่ยวข้องกับสาขา					
23. ด้านนักศึกษาระดับปริญญาตรีปีสุดท้ายที่สอบผ่านในระดับ A2 ตามมาตรฐาน CEFR หรือมาตรฐานอื่น ๆ ที่เทียบเท่า					
24. ด้านอัตราการได้งานทำ/ทำงานตรงสาขา/ประกอบอาชีพอิสระ ทั้งตามภูมิลำเนาและนอกภูมิลำเนาของบัณฑิต ภายในระยะเวลา 1 ปี					

ประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการประจำปี	ระดับความคิดเห็น ต่อความสำเร็จ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
25. ด้านหลักสูตรระดับอุดมศึกษาที่มีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับดี					
26. ด้านหลักสูตรที่ถูกปรับปรุงให้ทันสมัย หรือ หลักสูตรใหม่ในรูปแบบสหวิทยาการที่ตอบสนองต่อการพัฒนาท้องถิ่นและสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ					
27. ด้านการศึกษาต่อในพื้นที่ของประชากรวัยอุดมศึกษาเพิ่มขึ้น					
28. ด้านหลักสูตรที่มีการจัดการเรียนการสอนเชิงบูรณาการกับการปฏิบัติงานจริง					
29. ด้านอาจารย์ที่ได้รับการพัฒนาศักยภาพ					
ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัย โปร่งใสด้วยหลักธรรมาภิบาล มีการพัฒนาอย่างก้าวหน้าต่อเนื่องและยั่งยืน					
30. ด้านหลักสูตรระยะสั้นหรือการให้บริการที่ก่อให้เกิดรายได้					
31. ด้านความผูกพันของลูกค้ำและบุคลากรที่มีต่อมหาวิทยาลัย					
32. ด้านหน่วยงานที่มีระบบการบริหารจัดการที่ได้รับการรับรองตามเกณฑ์มาตรฐานสากล					
33. ด้านหน่วยงานที่มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับมาตรฐานมหาวิทยาลัยอิเล็กทรอนิกส์					
34. ด้านบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด					
35. ด้านเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมความร่วมมือในการพัฒนาองค์กร					

ตอนที่ 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านหลังของข้อความที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดและตามความเป็นจริง

คำถาม ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรมากน้อยเพียงใดในแต่ละระดับของ 1) การนำนโยบายไปปฏิบัติ 2) กระบวนการบริหารแผน 3) การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และ 4) การมีส่วนร่วม โดยการให้คะแนนระดับความคิดเห็นของท่านในแต่ละหัวข้อ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
การนำนโยบายไปปฏิบัติ หมายถึง บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย ทรัพยากร นโยบาย การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง ลักษณะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและการสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย และความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ					
วัตถุประสงค์และมาตรฐานนโยบาย					
1. การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยมีความครอบคลุม					
2. การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยสามารถวัดและประเมินผลได้					
3. การกำหนดเป้าหมายของแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยมีความท้าทาย					
ทรัพยากรนโยบาย					
4. มีการสนับสนุนงบประมาณในการดำเนินการตามแผนที่เพียงพอ					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
การสื่อสารระหว่างองค์กรและกิจกรรมเสริมแรง 5. กองนโยบายและแผนสื่อสารให้หน่วยงานต่าง ๆ ได้เข้าใจ อย่างชัดเจนเพียงใด					
ลักษณะขององค์กรที่นำนโยบายไปปฏิบัติ 6. ความชัดเจนในการระบุผู้รับผิดชอบในการนำแผนไปปฏิบัติ					
7. หน่วยงานของท่านมีความสามารถในการนำแผนไปปฏิบัติ ได้ดีมากน้อยเพียงใด					
เงื่อนไขการได้รับการสนับสนุนทางด้านเศรษฐกิจ ค่านิยมและ การสนับสนุนจากสภามหาวิทยาลัย 8. มีการจัดสรรงบประมาณแก่คณะ สำนัก หน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัยตามความเหมาะสมในการปฏิบัติตามแผนฯ					
9. มีการกำหนดค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัยเพื่อช่วยให้การ ดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการเป็นไปตามเป้าหมาย					
10. สภามหาวิทยาลัยมีบทบาทในการพิจารณาการสนับสนุน ตามแผนปฏิบัติการประจำปีมหาวิทยาลัยราชภัฏ กำแพงเพชร					
ความตั้งใจของผู้ปฏิบัติ 11. ในภาพรวมบุคลากรให้ความสำคัญกับการนำแผนไปปฏิบัติ มากน้อยเพียง					
กระบวนการบริหารแผน หมายถึง ขั้นตอนการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมาย ของแผนปฏิบัติการประจำปีมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ประกอบด้วย ขั้นตอนการ วางแผน ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ และขั้นตอนการประเมินผล					
ขั้นตอนการวางแผน 12. ขั้นตอนการจัดเตรียมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา ทบทวนแผนมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
13. ขั้นตอนการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อทบทวนแผนมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
14. ขั้นตอนการนำข้อมูลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมายกร่างแผนมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
15. ขั้นตอนการเสนอ (ร่าง) แผนในการประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยพิจารณามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
16. ขั้นตอนการจัดทำระบบรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรผ่านระบบออนไลน์มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
17. ขั้นตอนการปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารและความคิดเห็นของบุคลากรมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
18. ขั้นตอนการจัดทำ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณเพื่อให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยใช้เป็นแนวทางในการจัดเตรียมข้อมูลงบประมาณและจัดทำงบประมาณ มีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
19. ขั้นตอนการนำเสนอ (ร่าง) คู่มือการจัดทำงบประมาณในการประชุมคณะกรรมการบริหารมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
20. ขั้นตอนการนำร่างแผนเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
21. ขั้นตอนการปรับปรุงและจัดทำแผนตามข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัยมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
22. ขั้นตอนการจัดทำและเผยแพร่แผนมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติ					
23. การมอบหมายหน่วยงานที่รับผิดชอบตามพันธกิจมีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
24. มีวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติราชการไปยังบุคลากรเหมาะสมมากน้อยเพียงใด					
ขั้นตอนการประเมินผล					
25. มีวิธีการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการนำแผนไปปฏิบัติที่เหมาะสม					
26. มีวิธีการที่ทำให้ระบบการวัดผลรวมของแผนที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน					
การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ หมายถึง วิธีการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ การวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนของมหาวิทยาลัย ราชภัฏกำแพงเพชรประกอบด้วย วัดดูประสงค์ ปัจจัยนำเข้า กิจกรรม ผลผลิตและผลลัพธ์					
วัดดูประสงค์					
27. วัดดูประสงค์ของแผนมีความชัดเจน					
28. วัดดูประสงค์ของแผนสามารถวัดผลได้					
29. วัดดูประสงค์ของแผนมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
ปัจจัยนำเข้า					
30. มีบุคลากรที่เพียงพอในการนำแผนไปสู่การปฏิบัติ					
กิจกรรม					
31. ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามแผนมีความเหมาะสม					
32. การปฏิบัติงานตามแผนเป็นไปตามกระบวนการ					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
ผลผลิตและผลลัพธ์					
33. ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการเรียนการสอนไว้แผนปฏิบัติการ					
34. ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการวิจัยไว้แผนปฏิบัติการ					
35. ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านบริการสังคมไว้แผนปฏิบัติการ					
36. ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไว้แผนปฏิบัติการ					
37. ความชัดเจนในการกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ด้านการพัฒนาองค์กรไว้แผนปฏิบัติการ					
การมีส่วนร่วม หมายถึง การมีส่วนร่วมของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมในตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ การมีส่วนร่วมในการรับประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล					
การมีส่วนร่วมในตัดสินใจ					
38. ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแผนงาน โครงการ					
39. ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปรับปรุงการดำเนินงาน โครงการ แผนงาน ของแผนปฏิบัติการประจำปี					
การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ					
40. ท่านมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในแต่ละแผนงาน โครงการ ทีมมหาวิทยาลัยกำหนด					
การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์					
41. หน่วยงานของท่านได้รับประโยชน์จากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการมากน้อยเพียงใด					

ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปี	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
การมีส่วนร่วมในการประเมินผล					
42. ท่านมีส่วนร่วมดำเนินการติดตาม ประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ					
43. ท่านมีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหา ดำเนินการตามแผนงาน โครงการ กิจกรรมของแผนปฏิบัติราชการ					

**ตอนที่ 4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเสนอกลยุทธ์การบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีของ
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร**

1. ท่านคิดว่าขั้นตอนการวางแผนในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้านใดบ้าง (P)

.....

.....

2. ท่านคิดว่าขั้นตอนการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการประจำปีมีจุดแข็ง จุดอ่อน และภาวะคุกคาม ด้านใดบ้าง (D)

.....

.....

3. ท่านคิดว่าขั้นตอนการตรวจสอบการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้านใดบ้าง (C)

.....

.....

4. ท่านคิดว่าการปรับปรุงแก้ไขจากการนำแผนปฏิบัติการประจำปีไปปฏิบัติมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม ด้านใดบ้าง (A)

.....

.....

5. ข้อเสนออื่น ๆ ในการปรับปรุงกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามวงจรคุณภาพ (PDCA)

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม
กิตติยา ลาเต๊ะ





ภาคผนวก จ
แบบสัมภาษณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สกลนคร



แบบสัมภาษณ์

เรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงาน ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

.....

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัยของนักศึกษา ระดับปริญญาโท หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ขอให้ตอบคำถามตามความเป็นจริง ซึ่งข้อมูลที่ได้รับจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามแต่อย่างใดทั้งสิ้น นอกจากการนำข้อมูลที่ได้รับไปทำการวิเคราะห์เพื่อสรุปผลในเชิงสำรวจและใช้ในการศึกษาเท่านั้น

เนื้อหาของแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับความคิดเห็นด้านจุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภาวะคุกคามจากกระบวนการบริหารแผน เพื่อเสนอแนะกลยุทธ์ของการบริหารแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ผู้วิจัยใคร่ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ที่ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในครั้งนี้

นางสาวกิตติยา ลาเต๊ะ

นักศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลตามความคิดเห็นของท่านและตามความเป็นจริง

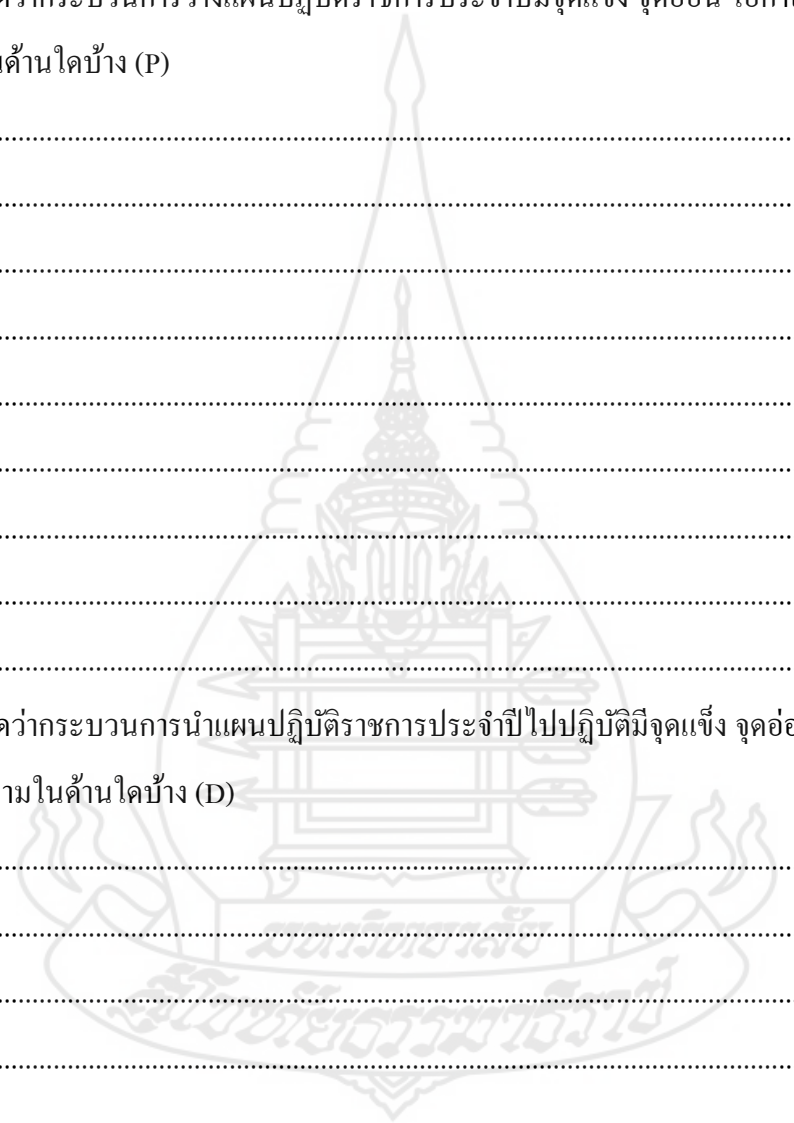
ตำแหน่งงาน.....ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

1. ท่านคิดว่ากระบวนการวางแผนปฏิบัติราชการประจำปีมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะ
คุกคามในด้านใดบ้าง (P)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. ท่านคิดว่ากระบวนการนำแผนปฏิบัติราชการประจำปีไปปฏิบัติมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ
ภาวะคุกคามในด้านใดบ้าง (D)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....



ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวกิตติยา ลาเต๊ะ
วัน เดือน ปีเกิด	16 มีนาคม 2531
สถานที่เกิด	เขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (นิเทศศาสตร์) มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร พ.ศ.2554
สถานที่ทำงาน	มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร อำเภอเมือง จังหวัดกำแพงเพชร
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ปฏิบัติงาน

